



Universidad de Pinar del Río
“Hermanos Saíz Montes de Oca”
Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior

TÍTULO: UNA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA DEL PROCESO DE FORMACIÓN JURÍDICA DE LOS CUADROS EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. ESTRATEGIA PARA SU IMPLEMENTACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO DE MÁSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

AUTOR: Lic. Reinier Bosmenier Cruz

Pinar del Río. 2015



Universidad de Pinar del Río

“Hermanos Saíz Montes de Oca”

Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior

TÍTULO: UNA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA DEL PROCESO DE FORMACIÓN JURÍDICA DE LOS CUADROS EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. ESTRATEGIA PARA SU IMPLEMENTACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO DE MÁSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

AUTOR: Lic. Reinier Bosmenier Cruz

TUTOR: Dr. Duniesky Alfonso Caveda

CONSULTANTE: Dra. Teresa de la Caridad Díaz Domínguez

Pinar del Río, Febrero- 2015

“La formación es la respuesta, pero ¿cuál es la pregunta?”

Woody Allen

A mis padres por su ejemplo y amor infinito.
A Yoña, por ser mi inseparable compañero.

Agradecimientos

*A mis padres por su amor, entrega y dedicación,
A Yohá, por alentarme cada día, a concluir este proyecto.
A mi familia, por su apoyo y confianza depositada.*

*Al Doctor Duniesky Alfonso Caveda, por su colaboración, entrega,
sabiduría y bondad.
A la Dra Teresa de la Caridad Díaz Domínguez, excelente profesora, y
ser humano, quien me inició en estos estudios y apoyó siempre de
manera incondicional.*

*A la UQAM, en especial a la profesora Annie Rochette y Sthephanie
Berstein, por su apoyo, conocimientos y experiencia durante la
estancia de investigación en Montreal, Canadá.*

A Rosalina, profesora del CETED en la UH.

A la Dirección de Cuadros de la UPR

A todos los profesores y personal del CECES.

A mis compañeros de la maestría.

A mis compañeros del departamento.

A todos mis alumnos.

A todos mis amigos.

RESUMEN

La formación jurídica de los cuadros en las Instituciones de Educación Superior, y de manera particular, en la Universidad de Pinar del Río, constituye una prioridad a tomar en cuenta, por cuanto este profesional debe solucionar los problemas con trascendencia jurídica que se presentan en el contexto universitario durante su desempeño, convirtiéndose el Derecho y por consiguiente, la formación jurídica de dichos sujetos, en una herramienta que potencia desde la toma de decisiones con apego al Derecho, su desempeño profesional.

Para el logro de ese desempeño profesional, desde la formación jurídica de los cuadros, se fundamentó una concepción pedagógica, sustentada en relaciones dialécticas entre la formación jurídica- el perfil del desempeño del cargo- y la preparación integral, soportada además en la relación entre los componentes personales y no personales y la asunción de la autosuperación profesional como forma organizativa fundamental del proceso de formación ; y la identificación de las etapas por las que transcurre este proceso, que garantiza a su vez el carácter sistémico y contextualizado del mismo.

A partir de la concepción pedagógica presentada, se estructuró una estrategia para su implementación, a través de dos acciones estratégicas específicas, de las cuales resultaron como productos: el Programa de Formación Jurídica de los Cuadros en la UPR, y el Programa de Capacitación para los profesores del Departamento de Derecho de la Universidad de Pinar del Río, que les permite poner en práctica la estrategia elaborada y direccionar el proceso;

Para evaluar la factibilidad y validez de la concepción pedagógica y de la estrategia diseñada, se utilizó el método de criterio de expertos, el que aportó resultados que contribuyeron al perfeccionamiento de las mismas.

PALABRAS CLAVES:

Formación jurídica del cuadro en las IES, formación permanente.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN/ 1

CAPÍTULO I: El proceso de formación jurídica de los cuadros en las Instituciones de Educación Superior. Particularidades en la Universidad de Pinar del Río./ 7

- 1.1. La formación jurídica de los cuadros y su carácter de proceso: fundamentos conceptuales y epistemológicos. / 7
- 1.2. El proceso de formación jurídica de los cuadros a nivel internacional. Un acercamiento a su concepción y desarrollo en las IES. /11
 - 1.2.1 El proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, a nivel internacional. / 13
- 1.3. El proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, en Cuba. / 22
- 1.4. El proceso de formación jurídica de los cuadros en la Universidad de Pinar del Río. Una aproximación diagnóstica. /26
- 1.5. Conclusiones parciales del Capítulo I. /32

CAPÍTULO II: Bases teóricas y fundamentos de una concepción pedagógica del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES. / 35

- 2.1. Bases teóricas asumidas para fundamentar el proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES. /35
- 2.2. Fundamentos de una concepción pedagógica del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES. / 49
 - 2.2.1. Relaciones esenciales del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES. /50
 - 2.2.2. Componentes del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES. / 52
 - 2.2.3 Etapas del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES. /60
- 2.4 Conclusiones parciales del Capítulo II

CAPÍTULO III: Estrategia para la implementación de la concepción pedagógica del proceso de formación jurídica de los cuadros, en la UPR. /64

3.1. Estrategia para la implementación de la concepción pedagógica para el proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR. /64

3.2. Resultados de la valoración de la concepción pedagógica y de la estrategia, por un grupo de expertos. / 69

3.3 Conclusiones parciales del Capítulo III. / 71

CONCLUSIONES. / 73

RECOMENDACIONES. /74

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

La formación jurídica de directivos y funcionarios constituye una de las metas superiores a alcanzar por los gobiernos, en pos de la formación integral de estos agentes, para que puedan desarrollar con eficacia y eficiencia la función administrativa, que le es encomendada.

En nuestro país, dicha formación debe constituir un pilar esencial, que contribuya a su formación integral, como agentes decisores, sustentada en la observancia y el estricto respeto de la legalidad socialista y el orden institucional establecido.

Nuestro Gobierno, desde el triunfo de la Revolución, ha tenido dentro de sus objetivos y prioridades la formación continua y sistemática de cuadros, dirigentes y funcionarios. La formación jurídica, ha sido incluida dentro de la capacitación a impartir, sin embargo, esta no ha tenido el impacto deseado, siendo catalogada de insuficiente, al no desarrollarse con la sistematicidad requerida, ni concebirse como un proceso, incluyéndose de manera parcelaria, en algunos programas de postgrado o capacitación de cuadros y funcionarios algunas temáticas jurídicas de manera coyuntural, priorizándose la formación en trabajo político-ideológico, en dirección y en temáticas de la actividad fundamental en la que se desenvuelven dichos agentes, lo que se corrobora al analizar la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado, del Gobierno y de sus Reservas.

Hoy en día, resulta importante profundizar en la formación jurídica de estos agentes, a partir de fenómenos negativos que se han venido dando, como la corrupción, el irrespeto a la ley, y conductas contrarias a la ética profesional.

El actual primer secretario del Comité Central del Partido Comunista de Cuba, y presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, Raúl Castro Ruz, ha reiterado, en varias ocasiones, la necesidad de velar por la institucionalidad del país, que todo cuanto se haga por los cuadros del Estado y del Gobierno, así como por los ciudadanos en general, se realice en un marco de respeto a la ley, evitando se produzcan flagrantes violaciones de la legalidad socialista.

Pero, para ello se requiere la formación jurídica de toda la sociedad y de modo particular de los cuadros y funcionarios, por el rol que les corresponde desempeñar en ella.

Los cuadros de las Instituciones de Educación Superior (IES, en lo adelante), y en particular, los de la Universidad de Pinar del Río (UPR, en lo adelante), no están ajenos a estas problemáticas y a las consecuencias negativas que se derivan de una insuficiente formación jurídica, lo que se constata a primera vista cuando se examina la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas en la UPR, prevista para el período 2012-2015, al contemplarse muy pocas temáticas referidas a esta trascendental área formativa, las que se caracterizan por su generalidad y por consiguiente no profundizan en la actividad específica que realizan los cuadros en la Educación Superior, dejando de responder a sus verdaderas necesidades formativas. La presente investigación se plantea como **situación problemática**, que el proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES presenta insuficiencias en su implementación, por ser asistémico y descontextualizado, lo que no permite la preparación integral de estos sujetos para su desempeño profesional.

Ante esta realidad, que requiere ser atendida con inmediatez, en la que se constata que los cuadros tienen dificultades en el dominio de los conocimientos y habilidades básicas para la solución de problemas con trascendencia jurídica presentes en el contexto universitario y no realizan de modo sistémico y secuenciado tareas que satisfagan, desde la formación jurídica, necesidades de su desempeño profesional, se enfrenta la necesaria contradicción que demanda que estos agentes sean formados jurídicamente, a través de un proceso sistémico y contextualizado que potencie su preparación integral para el logro de su desempeño profesional.

En consecuencia, el **problema de investigación** es: ¿Cómo concebir el proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, de forma que permita potenciar su preparación integral para su desempeño profesional?

El problema investigado es de actualidad en el contexto cubano y en particular en la UPR, pues constituye una propuesta para el perfeccionamiento del proceso de

formación jurídica de los cuadros en dicha institución, que permitirá potenciar su preparación integral para el logro de su desempeño profesional.

Por ello, el **objeto de investigación** se enmarca en el proceso de formación jurídica de los cuadros, en las IES.

El **objetivo** es: fundamentar una concepción pedagógica del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, con carácter sistémico y contextualizado, que potencie su preparación integral, para su desempeño profesional, y que permita el diseño de una estrategia para su implementación, en la UPR.

Derivadas del análisis y de la relación entre el problema, el objeto y el objetivo de la investigación, se determinan las siguientes **preguntas científicas**:

1. ¿Cuáles son las tendencias históricas y empíricas acerca del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, en el contexto internacional, nacional, y local.
2. ¿Qué bases teóricas sustentan la concepción pedagógica del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES?
3. ¿Cuáles serían los fundamentos de una concepción pedagógica del proceso de formación jurídica de los cuadros, en las IES, que potencie su preparación integral, para su desempeño profesional?
4. ¿Qué estrategia diseñar, para la implementación práctica de la concepción pedagógica del proceso de formación jurídica de los cuadros, en la UPR, que potencie su preparación integral, para su desempeño profesional?
5. ¿Cuál es la valoración, que se puede brindar acerca de la factibilidad de la concepción pedagógica propuesta a través de la estrategia a implementar?

En relación con el objetivo de la investigación, se ejecutaron las siguientes **tareas** en la investigación:

1. Determinar el marco teórico-conceptual e histórico –tendencial del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, en el contexto internacional, nacional y local.

2. Diagnosticar la situación actual del proceso de formación jurídica de los cuadros, en la UPR.
3. Determinar las bases teóricas que sustentan la concepción pedagógica del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES.
4. Determinar los fundamentos de la concepción pedagógica del proceso de formación jurídica de los cuadros, en las IES, que potencie su preparación integral, para su desempeño profesional.
5. Diseñar una estrategia, para la implementación práctica de la concepción pedagógica del proceso de formación jurídica de los cuadros, en la UPR, que potencie su preparación integral, para su desempeño profesional.
6. Valorar la factibilidad de la concepción pedagógica propuesta, a través de la estrategia a implementar.

Para el desarrollo de las tareas, fueron empleados los siguientes **métodos de investigación**, que parten de asumir como método rector, el **método Dialéctico-Materialista**, el cual permitió estudiar el proceso de formación jurídica de los cuadros, en las IES, con carácter totalizador, así como descubrir la dinámica que presenta dicho objeto a través de las relaciones dialécticas que lo rigen y las contradicciones internas que en él se manifiestan; permitió además determinar los componentes que lo estructuran y sus relaciones, y ofreció la posibilidad de seleccionar, fundamentar e integrar los métodos teóricos y empíricos para aplicarlos de manera consecuente en la investigación.

Dentro de los **métodos teóricos** asumidos se encuentran el **Histórico- Lógico**, el **Sistémico- Estructural** y el de **Modelación**.

-El **método Histórico-Lógico** posibilitó una vez efectuado el análisis bibliográfico explicar la evolución histórica del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, en el contexto internacional, nacional y local, así como reveló su esencia, tendencias, necesidades y regularidades, en las condiciones específicas de la UPR.

-El **método Sistémico-Estructural** permitió determinar los componentes de la concepción pedagógica, sus relaciones y dinámica, y de manera integrada junto al

método de Modelación garantizó arribar a su definición y al diseño de la estrategia a implementar, para su validación.

-El **método de Modelación**, permitió hacer las abstracciones necesarias para concebir, construir y explicar la concepción pedagógica del proceso objeto de estudio.

Como **procedimientos** asociados a estos métodos, se utilizaron el **análisis** y la **síntesis**, la **inducción** y la **deducción** y la **abstracción** y la **generalización**.

Como **métodos empíricos** esenciales, se utilizaron: la **Observación**, el **Análisis Documental**, la **Encuesta**, la **Entrevista**, el **Estadístico Matemático** (estadística descriptiva), y el **Criterio de Expertos**.

La **Observación** del desempeño de los cuadros, en la UPR, esencialmente, a través de la solución de problemas con trascendencia jurídica que se le presentan en el contexto universitario, durante su desempeño profesional, acorde al perfil de su cargo, permitió diagnosticar el objeto y demostrar el problema.

El **Análisis Documental** incluyó a la actual Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado, del Gobierno y sus Reservas, aprobada en el 2010, y la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas de la UPR, para el período 2012-2015, aprobada en febrero de 2012, así como otros documentos de procedencia nacional e internacional que abordan la formación en general de cuadros, directivos y funcionarios. Dichas fuentes permitieron obtener información auténtica y confiable, para la investigación, así como determinar las principales particularidades del proceso de formación jurídica de los cuadros en el ámbito universitario, en el contexto contemporáneo, su especificidad en Cuba, y de modo particular, en la UPR.

La **Encuesta** a los cuadros en la UPR se realizó, con el objetivo de analizar las manifestaciones del proceso de formación jurídica, en que participan dichos sujetos.

La **Entrevista Grupal** a los profesores del Dpto. de Derecho, a tiempo completo y a tiempo parcial, que participan en el proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR, permitió determinar las insuficiencias del citado proceso y evaluar sugerencias, para su mejoramiento.

Los métodos **Estadísticos Matemáticos** (estadística descriptiva) fueron utilizados para interpretar, resumir y presentar la información a través de tablas y de gráficos.

El método **Criterio de Expertos**, se empleó para evaluar la validez y factibilidad de la concepción pedagógica y de la estrategia diseñada.

La **contribución a la teoría** del trabajo realizado reside, en que a partir de los métodos aplicados se presenta una concepción pedagógica, que posibilita articular de forma sistémica y contextualizada el proceso de formación jurídica de los cuadros, en las IES, fundamentada en la apropiación activa de los saberes jurídicos y el desarrollo de habilidades, en las etapas por la que transcurre, para la solución de los problemas con trascendencia jurídica, que se presentan en el contexto universitario, durante su desempeño profesional, acorde al perfil de su cargo.

La **contribución a la práctica** reside en que a partir de la concepción pedagógica presentada, ha sido posible estructurar una estrategia para su implementación, a través de las siguientes acciones estratégicas específicas.

- ✓ Perfeccionar el proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR, a partir del diseño e instrumentación del Programa de Formación Jurídica de los Cuadros en la UPR.
- ✓ Capacitar al colectivo pedagógico del Dpto. de Derecho para poner en práctica la estrategia elaborada y direccionar el proceso.

La **novedad científica** de esta investigación se evidencia al concebir el proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, como un proceso de formación continua y permanente, de carácter sistémico y contextual, que se estructura secuenciadamente a través de las etapas de formación jurídica básica y formación jurídica especializada, según el perfil del desempeño del cuadro, complementadas a través de la actualización jurídica sistemática, de manera que impacte de forma pertinente en su desempeño profesional y en su relación con el contexto.

El informe de investigación se estructura a partir de una introducción y tres capítulos que contienen la fundamentación teórica, los supuestos metodológicos de la tesis, el análisis de los resultados y la propuesta de estrategia; tiene además, conclusiones,

recomendaciones, referencias bibliográficas, bibliografía y anexos. Al final de cada capítulo aparecen conclusiones parciales.

En el **primer capítulo**, *El proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES y sus particularidades en la Universidad de Pinar del Río*, se parte de un análisis conceptual y teórico de la formación jurídica de los cuadros en las IES, su contexto actual, así como las tendencias que se manifiestan en dicha formación, hasta llegar a determinarse las principales manifestaciones del proceso objeto de estudio, en la Universidad de Pinar del Río.

En el **segundo capítulo**, *Bases teóricas y fundamentos de la concepción pedagógica del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES*, se explican las bases teóricas y su concreción en los fundamentos de la concepción pedagógica de dicho proceso.

En el **tercer capítulo**, *Estrategia para la implementación de la concepción pedagógica del proceso de formación jurídica de los cuadros, en la UPR*, se propone y se fundamenta la estrategia para implementar en la práctica la concepción pedagógica construida; y se precisan los resultados de la aplicación del método criterio de expertos, en la evaluación de la concepción pedagógica y la estrategia.

CAPÍTULO I: EL PROCESO DE FORMACIÓN JURIDICA DE LOS CUADROS EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. PARTICULARIDADES EN LA UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO

En este capítulo, se abordan las principales manifestaciones del objeto de investigación, al realizarse un proceso de análisis, que parte de la consideración del fenómeno en lo general, hasta su expresión en el contexto de la Universidad de Pinar del Río. Para ello, se analizan diferentes concepciones, enfoques y criterios, de autores y organismos, que permiten la comprensión de este proceso, y se realiza una valoración diagnóstica del objeto de la investigación para constatar el problema.

1.1. La formación jurídica de los cuadros y su carácter de proceso: fundamentos conceptuales y epistemológicos.

El vocablo proceso proviene del latín *procesus*, que significa paso, avance. Según el Gran Diccionario de la Lengua Española, en su edición digital se define, como *el conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o una operación artificial*, refiriéndose en todo momento a la evolución por la que el mismo transita. El Diccionario Filosófico (1981) se refiere al proceso, como: “los fenómenos, acontecimientos, hechos, que se suceden, pasando por diferentes estados. Se define como transformación sistemática, sujeta a la ley, de un fenómeno; como el paso del mismo a otro fenómeno (desarrollo).” (Rosental, M & P. Iudin, 1981, p.376)

Para Álvarez de Zayas (1999), un proceso es una sucesión de estados de un objeto determinado. Otros autores lo definen, como “una transformación sistemática de los fenómenos sometidos a una serie de cambios graduales, cuyas etapas se suceden en orden ascendente; como tal, solo puede entenderse en su desarrollo dinámico, su transformación y constante movimiento.”(Colectivo de Autores, 1984, p.182)

El autor de la investigación define entonces por proceso: *la sucesión de etapas de desarrollo de un fenómeno orientado hacia un fin determinado*. De esta noción se desprende que todo proceso debe contar con los siguientes elementos: actor, actividad, etapas y misión o finalidad. El actor es el agente, el sujeto que interacciona con otros. La actividad es lo que el actor realiza en un espacio físico concreto y durante un tiempo determinado. Las etapas se refieren a las fases en que se desarrolla la actividad del actor, y la misión es la finalidad que persigue dicha actividad.

Según el Gran Diccionario de la Lengua Española, en su edición digital, la formación es *la acción y resultado de formar o formarse*. Además suele identificarse con mucha frecuencia, como sinónimo de educación e instrucción.

Álvarez de Zayas (1999) concibe la formación, como un proceso dirigido a preparar al hombre en todos los aspectos de su personalidad. Y agrega que, “la formación se considera, como un proceso de adquisición de conocimientos, habilidades, valores, y la experiencia de la actividad creadora de los profesionales que habilitan al sujeto, para el desempeño de una determinada actividad” (Álvarez, 1999, p.11).

En la Educación Superior cubana el término se ha empleado, para caracterizar uno de los procesos sustantivos que se desarrolla en las universidades, con el objetivo de preparar integralmente al estudiante en una determinada carrera o profesión y abarca, tanto los estudios de pregrado como los de postgrado (Horruitinier, 2007).

La formación se desarrolla como un proceso complejo y multidireccional mediante el cual se transmiten y reciben conocimientos, se adquieren habilidades, se forman valores y actitudes, y desarrollan formas de actuar. Desde esta perspectiva de análisis se puede concluir, que se trata de un proceso orientado a preparar integralmente al ser humano, para la vida en sociedad.

Según Álvarez de Zayas (1999) el proceso de formación es aquel proceso en el cual el hombre adquiere su plenitud, tanto desde el punto de vista educativo como instructivo y desarrollador. *“Es el proceso totalizador cuyo objetivo es preparar al hombre como ser social”* (Álvarez, 1999, p.9)

Para algunos autores, (Álvarez I. B y Fuentes, H., 2003) el proceso de formación del profesional se concibe como un proceso consciente, holístico, dialéctico y complejo, que se configura en un espacio y tiempo flexible, a través de la construcción de significados y sentidos entre sujetos; continuo y social, apoyado por las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, que se desarrolla en las universidades, con el propósito de garantizar la formación integral de los profesionales para la adaptabilidad al cambio continuo, mediante la apropiación significativa de la cultura general y profesional.

La educación en sentido amplio y estrecho, la capacitación y la instrucción como resultados, procesos y funciones; el proceso docente educativo, el proceso extradocente, el proceso extraescolar, y el proceso educativo no escolar del resto de las instituciones sociales, son las categorías de la Pedagogía, como ciencia, que tiene como objeto integrador el proceso formativo en general.(Álvarez, 1999, p.14)

El proceso formativo se puede clasificar, sobre la base de las funciones que persigue, en tres tipos de procesos: el educativo, el desarrollador y el instructivo (Álvarez, 1999, p.10). El proceso educativo, a su vez, se puede clasificar (atendiendo

al tipo de institución que participa en su ejecución), en sentido amplio cuando participa toda la sociedad, y en sentido estrecho cuando solo participa la escuela.

La formación jurídica, por su parte, constituye un proceso mediante el cual se transmiten y reciben conocimientos, se adquieren habilidades, se forman valores y actitudes y desarrollan formas de actuar con apoyo en la Ciencia Jurídica. Se trata de un proceso, como cualquier otro proceso formativo, orientado hacia la consecución de determinado fin: la preparación integral del ser humano, para la vida en sociedad. Sin embargo, su desarrollo adquiere particularidades, no solo a partir de los sujetos que intervienen como aprendices; sino también, por su contenido, dos elementos que deben ser atendidos y adaptados a la realidad circunstancial. No se requiere el mismo tratamiento y enfoque, cuando se trata de formar jurídicamente a individuos que van a ejercer la profesión de jurista, que cuando se forman cuadros y/o directivos de uno o varios sectores de la sociedad para garantizar entre otros aspectos su desempeño eficaz y eficiente en la dirección de la sociedad, o cuando se ofrece una educación jurídica a toda la sociedad, entendida esta como un saber cultural.

De lo antes expresado, se coligen dos formas fundamentales de expresión o materialización de la formación jurídica. En primer lugar, la que se desarrolla a través de la formación de profesionales que van a ejercer una actividad laboral como juristas, desde una concepción curricular plasmada en un plan de estudios, la cual se inicia con el ingreso a la universidad, con una edad mínima de 18 años y que tendrá una continuidad con la formación postgraduada. Y, en segundo lugar, desde una visión más amplia, en cuanto al número de sujetos que puede abarcar, incluyendo incluso a los futuros juristas, a través de la Educación Jurídica de toda la sociedad, la cual puede ser desarrollada por diferentes agencias socializadoras, entre ellas, la escuela, la familia, la comunidad, etc.

Es de sumo interés, para esta investigación, abordar el segundo enfoque o visión antes mencionado, que aunque se ha denominado Educación Jurídica, por las diferentes agencias socializadoras que pueden intervenir en ella y estar dirigida a toda la sociedad, durante toda la vida, se centrará en la formación jurídica de los cuadros pertenecientes a un sector de la sociedad de trascendental importancia, la

educación superior, los cuales tienen a su cargo la gestión de los procesos sustantivos (docencia, investigación y extensión) en las instituciones universitarias.

La Educación Jurídica, permite al ciudadano la obtención de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la formación de determinados valores, lo cual le posibilita la inserción en su entorno social como ciudadano, conocedor de sus deberes y derechos, apto para actuar y transformar su realidad individual y social.

Sierra Socorro ha definido la Educación Jurídica, en Cuba, como: “un proceso consciente de enseñanza y aprendizaje, de acercamiento continuo al derecho para apropiarse de su contenido político, social, ideológico, deontológico, axiológico, normativo y conductual, en función de la defensa consciente del proyecto socialista cubano, mediante el estudio de las normas jurídicas y encaminado a la formación ética del ciudadano sobre la base de la dialéctica de deberes y derechos” (Sierra, 2003, p.48).

La categoría cuadro fue definida legalmente en el Decreto Ley 196 de fecha 15 de octubre de 1999. Según el citado cuerpo legal, son considerados cuadros, “los trabajadores que por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso expreso, de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado, son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno.” (Decreto Ley 196, 1999, p.1)

Dicha categoría fue redefinida, en el año 2010. Esta nueva definición es la que se asume en la presente investigación y expresa que: *es el trabajador que posee la capacidad técnico-laboral requerida, una sólida preparación y habilidades de dirección, disciplina administrativa, constante exigencia, vela por el uso correcto de los recursos puestos a su disposición, cuenta con un conjunto de cualidades político-ideológicas y éticas, asume los principios consagrados en nuestra Constitución y el Programa del Partido; es elegido o designado para ocupar cargos de dirección u otros que por la importancia de las funciones que cumple lo requieren, en los*

órganos superiores, demás órganos estatales, entidades presupuestadas y el sistema empresarial.

De igual modo, la nomenclatura de cuadros reconocida por el Decreto Ley 196 de dirigentes superiores del Estado y del Gobierno, dirigentes intermedios del Estado y Gobierno y Directivos fue modificada, clasificándose en lo adelante del siguiente modo: directivo superior, directivo, y ejecutivo. Dicha clasificación reviste gran importancia, pues la investigación que se realiza está dirigida en lo fundamental a los cuadros ejecutivos, al no poseer la Universidad de Pinar del Río, ningún cuadro directivo superior, poseer solo un cuadro directivo (el Rector), y pertenecer el resto de los cuadros a la nomenclatura de cuadros ejecutivos (Vicerrectores, Decanos, Vicedecanos, Jefes de Departamento Docentes y no Docentes, Directores de Centros de Estudio y Secretarías Docentes)

Una primera aproximación, a la definición de proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, puede ser considerada del siguiente modo: “sucesión de etapas que permiten al cuadro en las IES apropiarse de los conocimientos, habilidades y valores jurídicos necesarios, y le dotan de una preparación integral para su desempeño profesional.

1.2 El proceso de formación jurídica de los cuadros a nivel internacional. Un acercamiento a su concepción y desarrollo en las IES.

Para concebir cualquier proceso de formación y fundamentarlo teóricamente, es preciso realizar un análisis del mismo, partiendo de sus orígenes en la historia, y su evolución con el decursar del tiempo, con el propósito de encontrar en ese estudio los componentes, relaciones, regularidades y otros elementos, que vistos a la luz de los tiempos actuales, con un sentido crítico, contribuyan a enriquecerlo.

La formación de directivos (cuadros, directivos, dirigentes, funcionarios), según sea la nomenclatura o denominación empleada en los diferentes países al referirse a las personas que se desempeñan en un cargo u oficio público de dirección, es una actividad, que con anterioridad a la II Guerra Mundial, no se le prestaba la debida importancia. Sin embargo, desde ese momento, y cada vez con mayor fuerza las

organizaciones han comprendido la necesidad de encontrar y formar a sus futuros dirigentes.

La Organización de Naciones Unidas (en lo adelante ONU), ha definido la formación de directivos como la actividad encaminada hacia el futuro desarrollo de los conocimientos y talentos de la práctica gerencial y la modificación o cambio en sus conceptos, actitudes y habilidades. Dicha formación deberá garantizarse a través de un programa debidamente estructurado que les provea la preparación necesaria para operar y mejorar las actividades de la organización que dirigen.

Según Koontz y O'Donell (1961) los programas de formación de directivos deben reunir determinadas características: (Koontz y O'Donell, 1961, pp. 375-379)

- ✓ La formación debe provenir de la Alta Dirección, ya que se supone que quien mejor conoce la función directiva es quien la ejerce.
- ✓ El programa debe tener un carácter formal sin descuidar que existen modos para adecuarlo atendiendo a las características individuales de los sujetos a formar.
- ✓ Debe abrir oportunidades para tener una experiencia variada, ya que esta es el medio más efectivo para orientar al futuro dirigente, en la comprensión de la interrelación que existe entre los departamentos de una organización.
- ✓ Provisión de principios y de práctica, ya que teoría sola o práctica sola proporcionan una formación incompleta.
- ✓ Reserva de elementos directivos, teniendo disponibilidad de personas que puedan llegar a ser directivos.

Un elemento esencial a tener en cuenta en estos programas de formación de directivos, es el contenido, el cual deberá estar en función del tipo de organización de que se trate y del estudio de las necesidades de formación que se realice previamente. En este sentido Siliceo (1981) considera como áreas de formación de los directivos más importantes las siguientes: (Siliceo, 1981, p.47)

- ✓ Administración general.

- ✓ Técnicas y habilidades administrativas.
- ✓ Desarrollo económico.
- ✓ Finanzas.
- ✓ **Legislación.**
- ✓ Aspectos internacionales.
- ✓ Mercadotecnia.
- ✓ Personal.
- ✓ Organización.
- ✓ Producción.

De este planteamiento se colige, que cada una de las áreas antes mencionadas no tienen que ser necesariamente desarrolladas en las distintas instituciones, ello dependerá de su naturaleza pública o privada.

Sin embargo, a consideración del autor de la presente investigación, existe un área que no puede ser descuidada en la formación del directivo, sí se aspira a lograr su formación integral, y es el área de la formación jurídica, la cual está relacionada con el área de formación, denominada Legislación, en un sentido general, pero que no puede reducirse solo al conocimiento de la legislación aplicable a la institución donde labora el directivo o la relacionada con la actividad en la que se desempeña, así como su correcta aplicación en los casos que conozca por razón de su competencia, sino que, debe ser vista dicha formación desde una visión más profunda e integral del Derecho, no solo desde su dimensión normativa, como norma pura que debe ser aplicada a un caso concreto, sino además desde una dimensión axiológica, identificada con los valores que la norma de un modo más expreso o presunto consagra, y/o aspira a fomentar o preservar, tales como la justicia, la igualdad, la equidad, la responsabilidad, etc., y también, desde una dimensión social, a partir del contexto social particular en el que la norma será aplicada.

1.2.1 El proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, a nivel internacional.

La Universidad, como institución social, tiene sus orígenes en el medioevo, a mediados del siglo XII, alcanzando su apogeo en el siglo XIII. Dicho nacimiento estuvo enmarcado, al igual que el resto de las instituciones sociales, en un contexto socioeconómico y cultural, que va a imprimirle sus rasgos fundamentales los cuales van a estar determinados por varios factores, entre ellos, su funcionamiento, y el papel que desempeña el personal directivo al frente de estas instituciones.

A lo largo de la evolución y el desarrollo posterior de las universidades surgen varios modelos, que van a determinar en gran medida el papel que ocupan los directivos en ella, y el lugar que se le asigna a su formación y desarrollo.

Los dos primeros modelos universitarios que se conocen son el de Bolonia y el de París, y aunque con sus diferencias, dieron lugar a un gobierno universitario de carácter colegiado; según el criterio de Alpízar, “no posibilitaba el establecimiento de jerarquías con atribuciones directivas y la preparación del personal que desarrollaba funciones directivas no era considerada” (Alpízar, 2003, p.17)

Posteriormente, aparece el modelo napoleónico y el modelo alemán, permaneciendo casi inamovible el perfil de quienes dirigían las universidades, siendo esencial la formación en la profesión. No obstante, el modelo alemán tuvo el mérito de introducir la departamentalización en las universidades, lo cual trajo consigo un incremento del número de directivos y una mayor complejidad de las funciones que debían desempeñar, lo cual demandaba una mayor preparación de los mismos para su desempeño, situación que no fue atendida como lo requerían las nuevas circunstancias.

En este sentido, el autor comparte el criterio de Alpízar (2003), de que “los propios modelos universitarios y paradigmas prevalecientes, y el entorno relativamente estable en que se desenvolvían las universidades de esos primeros siglos de existencia son factores, entre otros, que contribuyen negativamente a la consideración de la necesidad de la formación del personal que está al frente de las instituciones universitarias.” (Alpízar, 2003, p.18)

En América Latina, la creación de las universidades y su funcionamiento hasta inicios del siglo XX estuvo muy influenciada por las universidades europeas, específicamente las españolas. En ellas, los directivos seguían cumpliendo funciones representativas, la universidad estaba al margen de la realidad social, desconectada de ella, y la falta de preparación de este personal al no ser una prioridad en aquellos momentos, trajo consigo un atraso en el desarrollo de la universidad en Latinoamérica y la imposibilidad de llevar a cabo el autogobierno.

El siglo XX va a estar marcado por diferentes procesos de reformas universitarias, uno de ellos fue la Reforma de Córdoba en Argentina en 1918, hecho que fue calificado por Tünnermann Bernheim (1996) como “el primer cotejo importante entre una sociedad que comenzaba a experimentar cambios en su composición interna y una universidad enquistada en esquemas obsoletos.” (Tünnermann, 1996, p.55)

A pesar de haber contribuido dicha reforma al alcance, por la universidad latinoamericana, de un perfil particular, y dotarla de cierto grado de originalidad e independencia intelectual, sus postulados no consideraron un elemento esencial en la conducción eficaz de los cambios que se aspiraban a lograr con la misma, referido al papel de los directivos y su necesaria preparación en pos de materializar dichos cambios. Esta aspiración, tan necesaria de concretar, se vio frustrada sin lugar a dudas, por la influencia del modelo napoleónico, que no se logra rebasar con dicha Reforma, así como el divorcio aún existente entre la universidad y la sociedad.

En la segunda mitad del siglo XX junto a los diferentes procesos de reforma universitaria, que se desarrollan fundamentalmente en la década del 60 en América Latina, Estados Unidos y Francia, caracterizadas por una transformación del tradicional esquema napoleónico, y en otras regiones del mundo, concretados en “ la introducción de los Estudios Generales, como tarea propia de la Universidad, la departamentalización de la docencia, el cultivo de las disciplinas básicas y una mayor flexibilidad académica mediante el establecimiento del sistema de requisitos y créditos” (Tunnerman,1996, p.63), son trascendentes y valiosas las consideraciones expuestas sobre la Universidad; sin embargo según el criterio de Alpízar, resultan incompletas “al no valorarse ni hacerse alusión al rol que deben jugar los directivos

para enfrentar con éxito las nuevas condiciones en que comienzan a desarrollarse las IES. Los directivos universitarios se suceden de un periodo eleccionario a otro y no es preocupación su preparación real para ejercer las funciones y responsabilidades, cada vez más complejas, que asume.”(Alpízar, 2003, p. 19).

En 1995, dos instituciones de reconocido prestigio, el Banco Mundial y la UNESCO, elaboraron sendos documentos, que hacen referencia a las políticas de la Educación Superior. Por su parte el Banco Mundial, reconoce la universidad como parte de la problemática de la sociedad contemporánea mientras que la UNESCO la asume como vía de solución a dicha problemática.

En ninguna de las consideraciones del Banco Mundial ni de la UNESCO se analiza el papel del personal que está al frente de las IES en sus distintos niveles, al valorarse los complejos retos de la educación superior y las respuestas de estas instituciones sociales. La ausencia de este análisis y su consideración inmediata constituye uno de los retos de la educación superior en el mundo, como respuesta que garantice plena concordancia con los tres principios rectores declarados por la UNESCO (UNESCO, 1995) Relevancia, Calidad e Internacionalización.

En 1998 se desarrolló en París la “Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI”. En dicho cónclave, se debatió sobre la formación del personal de la educación superior, como una misión permanente. Los principales planteamientos giraron en torno a las funciones y competencias de los profesores universitarios; sin embargo, no se trató con la primacía que debió tener el tema para los directivos universitarios, tomando en cuenta el rol que deben desempeñar estos sujetos en la gestión de los procesos universitarios y responder a las demandas de la UNESCO de garantizar Relevancia, Calidad e Internacionalización en las universidades.

A pesar de la escasa atención brindada a nivel internacional a la formación de los directivos universitarios, desde los orígenes de la institución universitaria y hasta finales del siglo XX, existen algunas excepciones de países y universidades que cobraron fuerza a finales del siglo XX, en medio del cada vez más convulso

escenario en que se desenvuelven las IES, y han continuado su materialización en lo que va del presente siglo.

Un ejemplo de ello es la creación, en 1998, de la Cátedra Unesco de Dirección Universitaria. Dicha Cátedra es una unidad de la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) que tiene como objetivo promover y dar soporte a las iniciativas que buscan la mejora y la innovación de la educación superior y de las universidades que se basan en los principios y los valores de la UNESCO. Su misión es impulsar la calidad, la innovación y el compromiso social de las instituciones de educación superior en el ámbito de la dirección y la gestión, a través del debate, la difusión de las políticas, la formación, los estudios, el asesoramiento y la gestión del conocimiento, y favorecer de esta manera la excelencia.

Dentro de las principales áreas de trabajo se destacan, la dirección y la planificación estratégica de las universidades; la política universitaria y el financiamiento de la educación superior; los sistemas innovadores de organización y de gestión de las universidades; la evaluación de la calidad universitaria; la dirección y gestión de la docencia y la investigación, y el buen gobierno y la rendición de cuentas en las universidades (Cátedra UNESCO, 1998).

Las actividades de la Cátedra son variadas, entre ellas podemos encontrar:

- ✓ Seminarios de formación directiva.
- ✓ Servicio de asesoramiento y consultoría.
- ✓ Investigación.
- ✓ Publicaciones.
- ✓ Cooperación internacional.

Otro elemento, a tener en cuenta, está relacionado con el hecho de que los mayores esfuerzos y estudios sobre el tema de la dirección escolar a nivel internacional y por consiguiente de la formación jurídica, como una de las áreas a tomar en cuenta en la formación integral del directivo educacional, se concentran en la educación o enseñanza general, en los niveles de enseñanza previos a la educación superior. En

tal sentido, existe un predominio en la literatura sobre el tema, de los términos directivo escolar y dirección escolar.

Lo antes expuesto, se puede corroborar a través de los trabajos de investigación y criterios de varios autores con relación a dicho tema.

Uno de ellos, y quizás, a criterio del autor de la presente investigación, el autor de referencia en el tema de la dirección escolar en Iberoamérica, es el español Joan Teixidó (2011). Dicho investigador plantea, con relación a la formación de directivos escolares cinco ideas previas o consideraciones generales. Dichas ideas o consideraciones son las siguientes:

1. La formación de directivos escolares (al igual que la de otros profesionales que asumen funciones complejas) tiene limitaciones. El ejercicio directivo es una tarea práctica, dinámica, contextualizada. Aunque la formación esté bien diseñada y ejecutada, no deja de ser algo artificial, alejado de la práctica cotidiana, con dificultades para dar respuestas concretas a las necesidades y expectativas de los destinatarios.
2. La eficacia de la formación aumenta en la medida que se aproxima (conoce, tiene en cuenta, da respuesta...) a la problemática y los dilemas prácticos que viven los directivos.
3. Las diversas modalidades formativas (conferencias, seminarios, jornadas, talleres, trabajo en red, etc.) pueden resultar útiles en función de los objetivos y de las posibilidades organizativas. Parece lógico tender a la complementariedad y a la interrelación entre ellas.
4. Durante los últimos veinte años se ha producido una evolución positiva de la formación de los directivos escolares. Existe consciencia de su necesidad, se le destinan recursos, se diseñan planes y programas, se llevan a cabo acciones de formación de formadores, etc.
5. Existe notable consenso ante la conveniencia de avanzar desde una formación expositiva, centrada en la transmisión de información (a menudo, comentario de la normativa), hacia una formación práctico-reflexiva, que fomente la participación y la

intervención activa de los asistentes y, por tanto, contribuya a su desarrollo profesional. Se trata de una modalidad que plantea mayores exigencias (a los organizadores, a los formadores y a los asistentes), pero proporciona mejores resultados en términos de capacitación para el paso a la acción (adquisición/desarrollo de competencias directivas) y, también, de satisfacción de los participantes (Teixidó, 2011, p.1-2).

El autor de la presente investigación considera que dichas ideas pueden ser tenidas en cuenta en la formación de directivos de la educación superior, sin obviar las particularidades que presenta el contexto universitario.

Otra estudiosa del tema, también de nacionalidad española, Ana María Gómez (2011), plantea que “la dirección escolar se presenta en la literatura como un factor determinante, en la mejora de los centros educativos y en los resultados escolares del alumnado, por lo que la formación para las tareas directivas es fundamental, para adquirir mayor competencia en el ejercicio del cargo” (Gómez, 2011, p.1).

Por su parte, Luis Villa (1998) al referirse a los objetivos de la formación de directivos escolares expresa que: “tanto en este caso como los referidos a la formación de profesores en general, nos obligan a la reflexión acerca de los procesos de aprendizaje y a no perder de vista el desarrollo profesional al que se aspira a través de las actividades programadas para ello, entendiendo por desarrollo profesional ese proceso de formación que mejora y cambia la forma de pensar y actuar; es decir, se trata de vincular las necesidades individuales a las institucionales”(Villa, 1998, pp. 65-108).

Y es que, a criterio de María Luisa Fernández (2002), “lo que debe buscarse con la formación es capacitar a los directivos escolares para las competencias que se le pidan en cada momento, de forma que comprenda cada problema que se le presente, lo valore con actitud reflexiva y crítica, y sea capaz de generar respuestas adecuadas a las necesidades de la institución” (Fernández, 2002, p.9).

Otro autor de referencia es Guy Pelletier, profesor de la Universidad de Sherbrooke, en la provincia de Québec, Canadá, quien ha escrito numerosos artículos

relacionados con la dirección escolar y la formación de los dirigentes de la educación. Una de sus obras fue publicada en 1999 y traducida posteriormente en 2003 al español, la cual se titula *Formar los dirigentes de la educación. Aprendizaje en la acción*. En dicha obra, ofrece una clasificación de los programas de formación atendiendo a tres categorías, asociadas a una lógica o paradigma. El primero de ellos se clasifica atendiendo a una lógica cultural, el segundo a una lógica funcional y el tercero a una lógica profesional. Este último, resulta de gran interés para la formación de directivos. Siguiendo este paradigma, la formación debe ser adaptada a las exigencias de una actividad socio profesional dada. Por tanto, es importante identificar los actos profesionales, sus fundamentos, sus aspectos técnicos, éticos y estéticos, y prever un conjunto de actividades de formación, tanto teóricas como prácticas, permitiendo a los futuros dirigentes dominar la base de conocimientos y habilidades que estructuran el acto profesional, así como reconocer y compartir los valores de la profesión.(Pelletier, 2003)

Además de estas investigaciones, a título personal, se destacan las realizadas por la Red de Apoyo a la Gestión Educativa (RED AGE), con sede en España. Dicha organización fue creada con el propósito fundamental de fomentar el intercambio de experiencias, la profesionalización de los directivos y la promoción del conocimiento sobre administración y gestión educativa. Y su finalidad última, es la de mejorar el funcionamiento de las instituciones formativas (y, a través de ellas, de los sistemas formativos), procurando sean de calidad y un instrumento, para el cambio profesional y social. Como frutos de este trabajo, han salido a la luz en 2011, dos publicaciones de carácter colectivo, en las que un numeroso grupo de especialistas, de reconocido prestigio en Iberoamérica, realizaron importantes contribuciones en el área de la dirección escolar. La primera publicación, titulada, “La dirección de centros educativos en Iberoamérica. Reflexiones y experiencias”, (2011) bajo la coordinación de Joaquín Gairín Sallán, plantea en la introducción a la obra un conjunto de principios de actuación que han de orientar la concreción de actuaciones y desarrollos, sirviendo a su vez como referentes para la mejora de la dirección escolar. Dichos principios, por la importancia que revisten, y la posibilidad de ser

asumidos en la formación de los directivos de la educación superior, se citan a continuación:

- ✓ La formación se entiende, como parte del desarrollo profesional de los directivos, que debe acompañarse de otras acciones estructurales y personales en el marco de las organizaciones donde desarrollan su actividad.
- ✓ La orientación de la formación busca preparar a los directivos como agentes de cambio en sus organizaciones. Debe así focalizarse, en el centro de formación, como espacio de innovación y cambio, teniendo en cuenta los procesos de enseñanza-aprendizaje que se producen en las aulas y los retos que el sistema educativo o el sistema formativo correspondiente plantea.
- ✓ Defiende, asimismo, un modelo de formación participativo, crítico y colaborativo, centrado en los problemas de la práctica institucional y dirigido a la mejora organizativa. El modelo a potenciar debe superar el marco estricto de actuación y ayudar al directivo a entender el porqué y el para qué de los procesos.
- ✓ La formación debe dar respuesta a las inquietudes institucionales y personales, combinando adecuadamente las estrategias para el cambio personal y organizacional.
- ✓ La formación debe poner énfasis en la vinculación del trabajo directivo con el trabajo de otros profesionales que intervienen en las organizaciones, así como con la realidad contextual externa.
- ✓ La formación persigue la mejora continua, aspirando a los mayores niveles de calidad posibles.
- ✓ La formación se plantea como una actividad necesaria y continua para adaptarse a la cambiante realidad.(Gairín, 2011, pp. 8-9)

La segunda publicación, coordinada por Joaquín Gairín y Diego Castro, centra su atención en las competencias de los directivos escolares, y se titula, “Competencias para el ejercicio de la dirección de instituciones educativas. Reflexiones y experiencias en Iberoamérica.” En el texto, se hace una revisión de la función directiva, el perfil, la selección, la formación, la evaluación y el desarrollo profesional

en relación a las competencias. Se reconoce como bondad del texto, presentar y analizar el grado de desarrollo que las competencias directivas tienen; también, plantear retos y algunas alternativas a la situación presentada.

Pero no todo parece ser sombra, para la formación de directivos de la educación superior, con relación a la primacía que tiene la formación de directivos escolares, y a la abundante literatura que sobre el tema existe en los últimos 20 años. En 2013, fue publicado en la Revista Estrategia y Gestión Universitaria un artículo titulado “Caso práctico de la formación de directivos en contextos universitarios”. En el citado artículo, dos investigadoras españolas, de la Universidad de Barcelona, Trinidad Mentado, y de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Josefa Rodríguez, presentan una experiencia llevada a cabo con directivos de departamentos y centros universitarios, cuyo objetivo se dirige a conocer las necesidades reales en torno a la formación para el desarrollo de la acción directiva y delimitar las posibles acciones formativas. Dicha experiencia fue desarrollada con 37 directores de departamento de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

La investigación, antes mencionada, arrojó como conclusiones, que la formación orientada a las necesidades, prioridades, y estrategias de la organización debe constituir uno de los pilares a tener en cuenta en la formación de los directivos universitarios, la cual debe acompañarse de la incorporación continua de conocimientos técnicos, de capacidades y habilidades relacionadas con el ejercicio de la función directiva, **el marco normativo**, y las innovaciones tecnológicas.

Se precisó además que, “para poder plantear una formación de directivos, es necesario tener en cuenta que la formación debe considerar la necesidad de una preparación específica y diferenciada de la del docente; debe estar centrada en aquellos roles considerados como más difíciles: líder, técnico, etc.; tiene que permitir desarrollar estrategias para llevar a cabo el trabajo directivo con éxito; y, por último, debe considerar la existencia de un modelo de dirección participativo propio, de los departamentos universitarios.

Y, con relación al **ámbito legislativo**, los encuestados consideraron a este, como una de las grandes lagunas, sobre todo, cuando han de enfrentarse a conflictos legales con otros estamentos universitarios y reconocieron la necesidad de formarse en este aspecto.” (Mentado y Rodríguez, 2013, pp.14-15).

1.3 El proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, en Cuba.

La educación superior cubana tuvo sus orígenes, en la fundación de la Real y Pontificia Universidad de San Gerónimo de La Habana el 5 de enero de 1728 por la Orden de los Padres Dominicos.

Desde sus inicios y hasta finales del siglo XIX, en que se mantuvo la dominación española en nuestro país, todas las decisiones fundamentales en la Universidad, incluyendo las reglamentaciones académicas y curriculares, eran tomadas por el gobierno de la Isla, siguiendo los designios de la metrópoli, por lo que el papel de los directivos en este sentido era reducido, cumpliendo solo funciones representativas, evidenciando una situación bastante similar a la existente hasta ese momento a nivel internacional, en cuanto a la falta de visión sobre la necesidad de brindar una formación a las autoridades universitarias, para su desempeño exitoso al frente de las instituciones universitarias.

Con el advenimiento de la República neocolonial en nuestro país, tampoco se produjo ningún cambio relevante en cuanto a la necesidad de formar los directivos de las universidades. A pesar de que los mismos eran reconocidos por su prestigio profesional, no se consideraba la preparación integral necesaria acorde con las funciones directivas que ejercían.

Con el triunfo de la Revolución, en enero de 1959, se crean las condiciones ideales, para dar un salto cualitativo y cuantitativo, en pos de transformar radicalmente la educación superior en nuestro país.

Un elemento de trascendental importancia, en esta etapa lo constituyó la Reforma Universitaria del año 1962, la cual tuvo dentro de sus planteamientos de carácter estratégico la preocupación y ocupación por la formación y superación de los

profesores dentro del modelo revolucionario que se estaba construyendo, y sentó las bases, para que los directivos universitarios pudieran formarse y desarrollarse.

Otro aspecto relevante fue la creación en 1976 del Ministerio de Educación Superior, lo cual fue un paso más de avance en la consolidación de la educación superior en nuestro país. Se produce un incremento del número de instituciones adscritas al MES, y comienza a gestarse una sólida red nacional de universidades.

La educación superior cubana se va a desenvolver durante la década del 80 en un entorno relativamente estable, que le permite una consolidación y mejor organización de la docencia de pregrado y postgrado, la investigación científica y el rediseño del funcionamiento de las estructuras de las IES (CEPES, 2003).

Para hacer frente a estas funciones, que no solo enriquecían sino que hacían cada vez más compleja la gestión universitaria se trabajó en el fortalecimiento de la preparación de profesores y directivos, sustentado en primer orden en la Política de Cuadros, en aras de garantizar la formación del personal docente y directivo idóneo. (Alpízar, 2003).

A pesar de la importancia brindada a la formación de directivos universitarios durante este período, esta adolecía de un carácter sistémico y contextualizado pues se realizaba sobre la base de programas muy generales, orientados al cumplimiento de objetivos centralizados.

A inicios de la década del 90, se le confiere al Ministerio de Educación Superior, el encargo estatal de la preparación y superación de los Cuadros y Reservas; además, se aprueba la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas, y se elaboran las primeras estrategias ramales y territoriales de preparación y superación de cuadros y reservas en los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE). Estas acciones constituyeron el punto de partida para la estructuración de un sistema nacional de preparación y superación de los cuadros, y un paso de avance en pos de la contextualización del proceso de formación de los cuadros.

En el periodo, que va del año 1996 al año 2000 se indica por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM) la elaboración de objetivos anuales en todos los OACE y se realiza un programa de preparación de todos los cuadros en esta temática; se aprueba y pone en vigor el Código de Ética de los Cuadros del Estado así como los Decretos Leyes 196 y 197 sobre el trabajo con los cuadros y los funcionarios. Se generaliza la Dirección por Objetivos (DPO) e introduce la planeación estratégica, la cual devino en instrumento de gran utilidad para hacer frente a los retos cada vez mayores de la educación superior, en la gestión de las IES.

“Comienza a producirse un cambio significativo en la conciencia de todos los cuadros acerca de la importancia y la necesidad de la preparación y la superación. Esta deja de ser una tarea que hay que cumplir para convertirse poco a poco en una necesidad. Se abre paso la concepción de la capacitación de los cuadros no como un gasto, sino como una inversión para el desarrollo”. (Columbié, 2003, p.5)

Para garantizar el éxito en la práctica de dicha planeación o proyección estratégica, resultaba necesario su complementación con la Estrategia para la Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas. Dicha Estrategia es definida por la Comisión Central de Cuadros para ser implementada en los distintos OACE (Organismos de la Administración Central del Estado), incluido el Ministerio de Educación Superior. En dicha Estrategia se prevén, organizan y articulan los diferentes aspectos y acciones esenciales que sirven de base para lograr potenciar en términos de eficacia, eficiencia y liderazgo, la gestión de todos aquellos que en las diferentes organizaciones ejercen funciones directivas.

La Estrategia antes mencionada establece dentro de sus contenidos generales, en primer lugar, la Preparación Político-Ideológica (este es su contenido fundamental); en segundo lugar, la Preparación en Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil; en tercer lugar, la Preparación en Administración (esta abarca el conjunto de temáticas principales dirigidas a preparar a los cuadros y sus reservas, acorde a las funciones de los cargos para coadyuvar a elevar la eficiencia en su gestión e incluye, integradas, la Preparación en Dirección, Económica, **Jurídica**, así como en el uso de

la Información, y otras que se determinen, a partir de su función administrativa, ejecutiva o empresarial; y en cuarto lugar la Preparación Técnico Profesional.

Como se puede apreciar, la preparación y superación jurídica constituye una de las áreas considerada, en la formación integral del cuadro o directivo.

Como expresara Sierra Socorro, “se hace necesario, incorporar el Derecho al actuar diario de todos los que desde una posición de dirección, están obligados a tomar decisiones, las cuales deben basarse en las normas, principios y valores que informan el ordenamiento jurídico cubano.” (Sierra, 2008, p.2).

Si bien es cierto, que la formación jurídica es parte integrante de la Preparación en Administración junto a otras temáticas, de manera integrada, una revisión al contenido específico del resto de los componentes, permiten identificar aspectos o contenidos jurídicos, pudiendo afirmarse que se trata no solo de un área de formación o subcomponente dentro de otro componente formativo, sino de un componente *sui generis*, caracterizado por su carácter transversal, con relación al resto de los componentes de la citada Estrategia.

Dicha Preparación Jurídica tiene como objetivo dotar a los cuadros de conocimientos y de una cultura de respeto a la Constitución, las leyes y otras normas legales que contribuyan a elevar la disciplina laboral, social y el cumplimiento de los principios éticos. Al analizar este objetivo se percibe, que el mismo adolece de uno de los subcomponentes inherentes a todo proceso formativo, la formación de habilidades, dentro del componente estado Contenido.

Un aspecto que merece ser destacado, es el hecho de que en 2010, se aprobó la tercera versión de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas, como muestra del continuo y permanente perfeccionamiento que se realiza en aras de lograr el impacto deseado en este proceso de formación.

También resulta loable el empeño de nuestro gobierno, de preparar y superar a todos los cuadros y reservas, en diferentes temáticas (económica, jurídica, técnicas de dirección, etc.), con el objetivo de que puedan afrontar el proceso de actualización económica que vive el país, con la aprobación de los Lineamientos de

la Política Económica y Social, del Partido y la Revolución en el sexto congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), en abril de 2011. En este sentido, fue creada la Escuela Nacional de Cuadros, y comenzaron a desarrollarse en dicha escuela, y en las escuelas provinciales del PCC, los Diplomados en Gestión Empresarial y en Administración Pública. En dichos diplomados, se dedica un módulo para la formación jurídica, a partir de reconocer la necesidad que tienen los cuadros de contar con una sólida formación en esta área, para el desempeño de las funciones, que le son inherentes al cargo, las que estarán revestidas de un actuar ético, y de una cultura de respeto a la ley y de preservación de la institucionalidad, durante el proceso de toma de decisiones.

1.4 El proceso de formación jurídica de los cuadros en la Universidad de Pinar del Río. Una aproximación diagnóstica.

El objetivo de este epígrafe es precisar las principales particularidades que han caracterizado el desarrollo del proceso de formación jurídica de los cuadros en la Universidad de Pinar del Río, a partir de la utilización de diferentes instrumentos de diagnóstico, que en su integración permitieron constatar el problema presente en esta investigación.

La Universidad de Pinar del Río, es creada en 1972, como Filial Universitaria, luego se convierte en Centro Universitario, hasta alcanzar su condición actual. Posee una plantilla de 137 cuadros, de ella solo está cubierta la cifra de 107, distribuida de la siguiente forma, 1 cuadro directivo (correspondiente al Rector), y 106 cuadros ejecutivos, distribuidos en las Áreas centrales, Facultades, Departamentos y Centros Universitarios Municipales.

Dicha institución, en pos de alcanzar niveles de desarrollo superiores en la gestión de todos los procesos sustantivos, demanda que sus cuadros y reservas se preparen y superen sistemáticamente en los diferentes contenidos que han sido establecidos por la Comisión Central de Cuadros con la aspiración de que logren dominar cada vez más las novedosas técnicas de dirección y apliquen de manera eficiente y

creadora las tecnologías que se requieran para llevar adelante los procesos que dirigen.

En tal sentido, la Universidad de Pinar del Río cuenta con una Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas, para el periodo 2012-2015.

El objetivo esencial de esta Estrategia es lograr promover, canalizar y potenciar con calidad la sistemática y oportuna preparación político-ideológica de los cuadros y reservas de la Universidad, y con ello garantizar el desempeño apropiado en las funciones que les competen, en el quehacer diario, al frente de sus colectivos. El principal propósito es que el ejercicio de la influencia consciente sobre los subordinados, rija la consolidación de los valores compartidos definidos en la proyección estratégica, y constituyan el soporte de la batalla permanente contra la corrupción, el delito, las ilegalidades y las indisciplinas sociales en aras de la defensa de la Revolución y la concreción de los resultados económicos, políticos y sociales previstos.(Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas de la Universidad para el periodo 2012-2015, 2012, p.1)

Dicha Estrategia toma como punto de partida la Estrategia Nacional, al asumir su objetivo general, principios y exigencias, contenido, formas y modalidades en que se sustenta la actividad de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas, aunque en cierta medida adecuados o contextualizados al entorno de la UPR.

En relación con el contenido se establecen diferentes acciones dirigidas a garantizar la formación en dichos componentes de los Cuadros y Reservas.

De manera particular, con relación a la formación jurídica, aspecto que resulta objeto de análisis en la presente investigación se establecen como acciones las siguientes:

- ✓ la auto preparación dirigida y controlada por el jefe, relacionado con reglamentos y normas para el trabajo, así como la legislación vigente vinculada al cargo.
- ✓ el estudio y debate del Decreto Ley 196.
- ✓ el estudio y debate sobre la Constitución de la República de Cuba.

Dichas acciones tienen un carácter limitado, pues su contenido reduce las materias o temáticas jurídicas que pudieran estar vinculadas con la actividad de dirección educacional. Por otra parte, la manera de concretar las mismas, a través de la auto preparación, si bien están a tono con los principios y formas de la Educación Avanzada, no toma en cuenta otras formas o modalidades de carácter presencial que resultan necesarias, como cursos, entrenamientos, etc., y que sí son desarrolladas en otras áreas formativas.

A partir del año 2012, comenzaron a desarrollarse en la Escuela Provincial del PCC “Abel Santamaría Cuadrado”, los Diplomados en Administración Pública, y en Gestión Empresarial, coincidiendo con el inicio de la segunda edición de los mismos en la Escuela Nacional de Cuadros. En la impartición de dichos diplomados en la provincia, ha desempeñado un papel fundamental el Centro de Estudios de Gerencia de la UPR, como ente coordinador. Y le ha correspondido, al claustro de profesores del Departamento de Derecho, desarrollar en ambos diplomados, la formación jurídica de los cuadros.

Desde su inicio en 2012 y hasta la fecha, han egresado alrededor de 500 cuadros, entre ellos el Rector, y varios vicerrectores y decanos, de la UPR.

A pesar de este empeño, aun es insuficiente el número de cuadros en la UPR que reciben formación jurídica. Tampoco la formación que se imparte es contextualizada al entorno de la dirección universitaria pues la misma se dirige a directivos de varios sectores de la sociedad, siendo su contenido de carácter general.

Los instrumentos utilizados para obtener la mayor cantidad de información sobre el objeto de investigación y constatar el problema investigado fueron:

- análisis documental (Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado, del Gobierno y sus Reservas aprobada en el año 2010, el Plan de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas de la UPR para el cuatrienio 2012-2015, y el Programa Anual de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas de la UPR de los años 2012, 2013 y 2014).
- encuesta a cuadros en la UPR.

- entrevista grupal a profesores del Departamento de Derecho a tiempo completo y parcial, que participan en la capacitación jurídica de los cuadros en la provincia, incluidos los de la Educación Superior.

1.4.1 Selección de la muestra (encuesta de los cuadros en la UPR).

Para la determinación del tamaño de la muestra se utilizó el programa de estimación STATS. Este programa garantiza una confiabilidad del 95%, una proporción de 0,50 y un error de muestreo de 0,5. Como resultado de la aplicación de este método se determinó que la cantidad de cuadros necesarios para una muestra representativa es de 84, sobre una población de 107. En el caso del Departamento de Derecho, de un total de 16 profesores a tiempo completo y 20 a tiempo parcial, 8 imparten formación jurídica a cuadros de la provincia, en general, y de la UPR en particular.

De un universo de 107 cuadros, fueron encuestados 89 para un 83,17%. El número de profesores encuestados fue de 8, por lo que hay coincidencia entre la muestra y la población, para un 100%.

✓ Análisis de documentos.

A partir de las fuentes documentales consultadas atendiendo a la guía elaborada, se puede precisar que en el proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR se evidencian problemas que se concretan en:

-el insuficiente tratamiento de la temática jurídica en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado, del Gobierno y sus Reservas, lo cual se traspola de manera idéntica a la Estrategia de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas de la UPR demostrando falta de pertinencia y descontextualización.

-la limitada fundamentación pedagógica y didáctica de la Estrategia, plan y programa respectivamente, **pues no se desarrollan e integran adecuadamente en cada una de las áreas de preparación y superación los aspectos que deben**

integrar el Contenido, como uno de los componentes didácticos de todo proceso formativo, conocimientos, habilidades, actitudes y valores. La formación jurídica identificada como preparación específica dentro del área integradora Dirección-Administración solo contempla la mera transmisión o asimilación de conocimientos, y la promoción de determinados valores, sin que se contemple la necesaria formación de habilidades.

-la insuficiente organización didáctica siguiendo la lógica de la ciencia, a la hora de concebir los contenidos del área de preparación jurídica en relación con el resto de las áreas formativas, los que se limitan exclusivamente al estudio y debate en torno a las leyes y reglamentos propios de la actividad y del cargo, incluida la Constitución de la República, con un visión reducida de los campos o áreas del Derecho que pueden tributar al desempeño eficiente del cuadro en la gestión de los procesos universitarios.

Tampoco se planifica ninguna acción de superación, tales como cursos, talleres, diplomados, utilizando solo la auto preparación dirigida y controlada por el jefe, lo cual difiere del resto de las áreas, que si resultan privilegiadas al concebir o planificar varias formas organizativas para la preparación y superación de dichos sujetos.

Con el fin de corroborar estos problemas y fundamentar el problema de la investigación se pasó a la aplicación de otros instrumentos de diagnóstico, precisados anteriormente en este epígrafe.

✓ **Análisis de encuestas a los cuadros en la UPR.**

Después de aplicados los instrumentos referidos a la muestra determinada, a partir del método de muestreo elegido, se pudo constatar que:

- El 40% de los encuestados desconocen la Estrategia de la Universidad para la preparación y superación de los cuadros y reservas.
- El 53% de los encuestados consideran que su nivel de formación jurídica es bajo. Se alega como causa general **una insuficiente atención de los temas jurídicos en las capacitaciones o cursos que se brindan a los cuadros.**

- El 70 % de los encuestados tienen una visión limitada con relación al contenido de la formación jurídica, pues solo la asocian al estudio y conocimiento de las leyes.
- Solo el 28% de los encuestados declara haber recibido alguna formación jurídica, la cual ha sido desarrollada en alguna medida, en los espacios generales de debates y reflexiones, las conferencias impartidas a los profesores, los Consejos de Dirección y los Colectivos de Dirección Docente.
- El 73% de los que declaran haber recibido formación jurídica expresan la falta de sistematicidad en la misma, pues la frecuencia aproximada con que reciben este tipo de formación es baja (una vez en cada curso académico).
- El 84% de los que declaran haber recibido formación jurídica consideran que la misma no se contextualiza al perfil del desempeño de cada cuadro.
- El 97 % reconoce la importancia de la formación jurídica como componente de la Estrategia para su preparación integral y desempeño profesional. En tal sentido destacan que:
 - da mayor certeza a la hora de evaluar las decisiones que se adoptan, además de que estarán impregnadas de una mayor justicia.
 - apoya la docencia y el Trabajo Político Ideológico.
 - enseña no solo el contenido de una norma sino que permite su correcta interpretación y/o aplicación.

Se demanda además, por los encuestados, la necesidad de disponer de una oferta de cursos de superación en materia jurídica que les brinde una formación integral, así como contar con espacios de consulta y de asesoría jurídica.

- Los encuestados manifiestan el interés de que se incluya en un Programa de Formación Jurídica dirigido a su formación integral, aspectos de carácter general, que deben ser tenidos en cuenta, por todos los cuadros de la Educación Superior y otros de carácter específico, acorde al perfil del desempeño de cada cuadro. En tal sentido proponen las siguientes temáticas:
 - ✓ Análisis del Código de Ética de los Cuadros del Estado.

- ✓ Nociones básicas sobre Derecho Constitucional (Sistema Político Cubano, Sistema Electoral, derechos y deberes de los ciudadanos).
- ✓ Reglamentos de la Educación Superior (Disciplinario, Trabajo Docente Metodológico, Organización Docente, etc.), y demás disposiciones internas del MES.
- ✓ Redacción de instrumentos jurídicos (Reglamentos, Resoluciones, Contratos, Convenios).
- ✓ Algunas cuestiones relacionadas con el Derecho Laboral.
- ✓ Nociones sobre la Propiedad Intelectual.
- El 90% de los encuestados ubicó la formación jurídica como área prioritaria en su formación como cuadro.
- ✓ Las vías que consideran más útiles para su formación, son la formación en el puesto de trabajo, la auto superación y el adiestramiento.
- ✓ Los encuestados consideran que los aspectos que deben ser tenidos en cuenta para elevar su formación jurídica y perfeccionar su trabajo son: la capacitación jurídica y la asesoría jurídica de expertos.

Los resultados antes expuestos permiten constatar la **insuficiente formación jurídica** de los cuadros en la Universidad de Pinar del Río, además de su **carácter asistemático** dada las esporádicas acciones de formación que se llevan a cabo en este sentido. Se evidencia además una **desarticulación y una descontextualización**, así como una **limitada fundamentación pedagógica y didáctica**.

✓ **Entrevista grupal a 8 profesores del Departamento de Derecho.**

Este instrumento permitió visualizar debilidades que constituyen manifestaciones del problema y ofreció sugerencias válidas para superarlas en función de transformar el objeto. La entrevista grupal arrojó el reconocimiento de los profesores, de la necesidad de una capacitación específica para enfrentar la formación de cuadros, por sus características propias y, sobretodo, porque implica por el perfil un dominio

de todas las ramas del Derecho. Se pudo constatar además, que los profesores que participan en la formación de cuadros poseen cierta experiencia pedagógica, avalada por más de 8 años en el ejercicio de la docencia, y varios de ellos poseen estudios de maestría en ciencias de la educación, o se encuentran desarrollando estudios de doctorado en el campo de las ciencias pedagógicas.

Los entrevistados coinciden en que las insuficiencias, que presenta actualmente el proceso de formación jurídica de los cuadros, radican en su descontextualización, alejado de las necesidades específicas en la UPR, y en cuanto a su concepción pedagógica y didáctica con relación al contenido, al no estar definidas las habilidades a formar, y por consiguiente no darse la integración entre los tres componentes(conocimientos, habilidades y valores), por lo que carece de un enfoque sistémico y coherente.

Sugieren, para cambiar la situación existente, fundamentar desde las Ciencias de la Educación una propuesta, que permita concebir ese proceso, de forma sistémica y contextualizada, además de recibir ellos una capacitación para la formación de cuadros, dadas sus particularidades, que les permita enfrentar el proceso de formación jurídica de dichos sujetos, en la UPR.

El análisis, interpretación e integración de estos resultados, permiten determinar las siguientes regularidades en el proceso de formación jurídica de los cuadros, en la UPR.

1. El proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR, no está dirigido a la formación y desarrollo de habilidades en los cuadros, para la solución de problemas, con trascendencia jurídica, que se presentan en el contexto universitario, durante su desempeño profesional, acorde al perfil de su cargo, lo que se demuestra en las siguientes dificultades:
 - ✓ No se identifican las habilidades a formar en los cuadros, para contribuir a su desempeño profesional y a la solución de problemas con trascendencia jurídica.

- ✓ Los cuadros tienen una visión limitada acerca del contenido de la formación jurídica.
- 2. El contenido del proceso de formación jurídica de los cuadros, en la UPR, no garantiza de manera algoritmizada el carácter sistémico y contextualizado del mismo.
- 3. Insuficiencias en la preparación teórico- metodológica de los profesores del Departamento de Derecho, para asumir el proceso de formación jurídica de los cuadros, con un carácter sistémico y contextualizado, dada las características propias de esta formación.

1.5 Conclusiones parciales del Capítulo I.

La sistematización de las principales ideas abordadas en este capítulo converge en la necesidad de desarrollar un proceso de formación jurídica de los cuadros, en las IES, sistémico y contextualizado, de manera que garantice una mayor relación de su preparación profesional con el impacto de su desempeño profesional. Estas ideas se resumen en que:

- ✓ la formación jurídica de los cuadros de la Educación Superior, transitó por un largo periodo en que no era considerada ni atendida como se requería, la preparación de los directivos de las instituciones universitarias, hasta el reconocimiento en los últimos años de la necesidad de formar a estos sujetos en pos de potenciar su preparación integral para su desempeño profesional.
- ✓ el escaso número de trabajos dirigidos a analizar el papel de la formación de los cuadros en las IES, y por consiguiente de la formación jurídica, en comparación con el notable aumento de los estudios que sobre la temática de la formación de directivos escolares se llevan a cabo, denota la necesidad de brindar una mayor atención y prioridad al análisis y desarrollo de la formación de cuadros en las IES.
- ✓ la aplicación de métodos empíricos revela, que el proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR, no favorece la formación de habilidades y

por tanto, no se concibe como proceso, que contribuye a la solución de problemas con trascendencia jurídica, durante su desempeño profesional, acorde al perfil de su cargo.

Revela, además, insuficiencias en la preparación teórico-metodológica de los profesores de la carrera, para asumir el proceso de formación jurídica, de manera sistémica y contextualizada, dadas las características propias de esta formación.

CAPÍTULO II. BASES TEÓRICAS Y FUNDAMENTOS DE LA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA DEL PROCESO DE FORMACIÓN JURIDICA DE LOS CUADROS EN LAS IES.

En el presente capítulo, se aspira a fundamentar la concepción pedagógica del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, a partir del estudio y el análisis de las bases teóricas asumidas en la investigación y de los resultados del diagnóstico aplicado a tales efectos.

2.1. Bases teóricas asumidas para fundamentar el proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES.

Con el objetivo de fundamentar la propuesta de la presente investigación se reconoce la importancia de asumir bases teóricas desde la Pedagogía y la Didáctica, al constituir el objeto de análisis, un proceso formativo, el cual está dirigido a la formación jurídica de los cuadros en las IES.

Para ello se expondrán las teorías y se realizará su correspondiente análisis, así como se abordarán las investigaciones y los antecedentes en general, que se consideran válidos para el correcto encuadre del estudio que se pretende desarrollar.

El proceso de formación que se investiga guarda una estrecha relación con la Pedagogía, como ciencia integradora de las Ciencias de la Educación, al tener precisamente esta definida, como objeto de estudio, el proceso formativo del hombre.

En tal sentido, constituyen referentes teóricos esenciales, para la determinación de los fundamentos, que nutrirán la concepción pedagógica del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, los aportes que desde la Pedagogía y otras Ciencias de la Educación, como la Filosofía de la Educación, la Sociología de la Educación, la Psicología Educativa, la Didáctica y la Andragogía, tributan de manera directa al análisis del proceso, objeto de estudio.

Según Justo Chávez, “la filosofía aflora, como el núcleo orientador principal del resto de los fundamentos teóricos. Por tanto, al asumir **la filosofía marxista como fundamento teórico general**, los postulados sociológicos y psicológicos deberán coincidir con ese enfoque”. (Chávez, s/a, p.8)

La formación, como proceso de humanización y con los niveles superiores de autonomía y de racionalidad, sintetiza una concepción gnoseológica como producto histórico social, el cual reconoce que, “el hombre se desarrolla, se forma y se humaniza, no por moldeamiento exterior, sino como consecuencia del enriquecimiento que se produce desde el interior mismo del sujeto, como despliegue libre y expresivo de la propia espiritualidad de su ser social, que se va forjando desde el interior, en el cultivo de la razón y de la sensibilidad” (Maya de Lozano, 2006, p.66)

Esto se fundamenta en relaciones dialécticas de interconexión, entre los componentes instructivo, educativo y desarrollador, que garanticen la formación integral, esa que implica *“formar individuos humanamente competentes y autónomos en la solución de los problemas reales, personales, institucionales y familiares”* (Londoño, 2000, s/p).

Aunque se ha declarado anteriormente, que se asume como fundamento teórico general la filosofía marxista, no es ocioso destacar el papel de Carlos Marx y Vladimir Ilich Lenin, en la contribución desde sus teorías al proceso de investigación, en tanto el primero aporta el método general que rige la misma, y el segundo ofrece la Teoría del conocimiento, a través de la cual se analiza el papel de la práctica tanto en el proceso formativo como en el de profesionalización del individuo.

La actividad práctica aparece entonces, como fundamento y fin del conocimiento, así como criterio objetivo y valorativo de la verdad de dicho conocimiento. Por su parte Lenin confirma esta tesis al concebir al conocimiento, como un proceso sumamente complejo y contradictorio, que transita “de lo abstracto a lo concreto, del fenómeno a la esencia más profunda de las cosas, de la contemplación viva al pensamiento abstracto y de este a la práctica”. (Lenin, 1963, p.64). Esta idea, posee gran relevancia, pues permite un acercamiento continuo a la lógica de cualquier proceso, y en el caso particular de la formación jurídica de los cuadros, en las IES, como objeto de estudio, se requiere no solo de la preparación teórica de los cuadros, sino también de la ejercitación práctica de dichos conocimientos, durante su desempeño profesional.

Varios referentes teóricos, de gran importancia para esta investigación, se encuentran ubicados espacialmente, en la **Psicología de la Educación**. Ellos son, el **Enfoque Histórico Cultural de Vigotsky**, la **Teoría de la Actividad**, y la **Teoría de la Formación por Etapas de las Acciones Mentales**.

El **Enfoque Histórico Cultural** de L.S. Vigotsky (1968), enriquecido por los aportes de Leontiev, A.N., Galperin, P., Talízina N. y otros, permiten desde los fundamentos históricos y sociales del aprendizaje, interpretar las bases formativas del proceso estudiado, sostenidas en la interrelación dialéctica entre las categorías actividad, comunicación y motivación, como elementos que interactúan dialécticamente y propician la relación de lo cognitivo y lo afectivo en el proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES.

Asumir el Enfoque Histórico Cultural de Vigotsky, como base teórica, significa “asumir el carácter rector de la enseñanza para el desarrollo del proceso psíquico de la personalidad, conocer con profundidad las ideas, aspiraciones, motivos, expectativas, intereses, sentimientos y valores de los estudiantes que influyen en el desarrollo social actual y prospectivo en un marco socio histórico” (Breijo, 2011, p. 55).

Esto determina la importancia de asumir, en el proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, la categoría Zona de Desarrollo Próximo (**ZDP**), como el espacio que existe entre el desarrollo efectivo del individuo, donde aplica conocimientos y habilidades aprendidos y el desarrollo potencial, donde desarrolla tareas con ayuda de otros que aplican conocimientos y habilidades ya apreñendidas. El aprendizaje debe entonces estar orientado hacia una etapa de desarrollo futura; solo de esta forma se podrá convertir en fuente de desarrollo.

Es en ese espacio, que debe actuar el proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, para potenciar su preparación integral para su desempeño profesional.

Es trascendente significar también que, este enfoque presenta a los formadores en una posición dialógica e intelectual, y expresa un vínculo mediante el cual estos

actúan como orientadores, desarrolladores y promotores de lo mejor de las ciencias, el arte y la política, a la vez que cumplen con su misión educativa.

La **Teoría de la Actividad**, fue expuesta por A. N. Leontiev, quien definió la actividad como, “*proceso originado y dirigido por un motivo, dentro del cual ha tomado forma de objeto determinada necesidad*” (Leontiev, 1978, p.82).

Siguiendo el criterio anterior, se ubica N. Talízina, quien junto a A. N. Leontiev, tuvo el mérito de sistematizar el principio de la actividad en el conocimiento de las distintas ramas del saber y colocaron esta categoría como piedra angular de las elaboraciones teóricas que configuran la personalidad.

Según Leontiev, todo lo que realiza el sujeto es actividad, con la aspiración suprema de satisfacer necesidades, pero en su propio marco aparecen otras nuevas que lo retan y enriquecen el proceso. La actividad parte de un motivo que genera y determina el objetivo. En ella nacen las capacidades que dependen de la existencia de habilidades y hábitos desarrollados, los cuales se traducen respectivamente en acciones y operaciones.

El objeto que se investiga, el proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, identificado como **actividad**, que implica a dichos sujetos, con la meta de satisfacer ciertas y determinadas necesidades, se presenta motivada por las deficiencias de dicho proceso, que conlleva a la aspiración de cambiar, para lo cual se hace necesario la aprehensión consciente de los conocimientos jurídicos, así como la formación de capacidades, el desarrollo de hábitos y habilidades y el fomento de actitudes y valores, que posibilitan el desempeño profesional de los cuadros, durante la solución de problemas con trascendencia jurídica, presentes en el contexto universitario.

Por otra parte, la actividad se estructura mediante acciones, las cuales se desarrollan mediante operaciones, insertadas cada una de ellas, de forma secuenciada, en un proceso de integración sistematizada que tributa al desarrollo de determinado modo de actuación. La actividad a su vez guarda una estrecha relación con la habilidad,

comprendida esta última, como la materialización práctica del sistema de conocimientos.

Con relación al término **habilidad** existe gran variedad de conceptualizaciones, entre las que destacan la de los siguientes teóricos: Petrovski (1980); Leontiev (1981); Bermúdez (1998); Alvarez, C (1999); Tejeda (2000). No obstante, la variedad en las definiciones, existen un conjunto de elementos que explican el papel de la habilidad en el proceso de asimilación de los conocimientos (Tejeda, 2000, p.7):

- la habilidad tiene su base en la actividad y esta se convierte en su esencia.
- toda habilidad se adquiere en función de actuar con un determinado conocimiento, por lo que este se encuentra en la base de su formación.
- el proceso de adquisición de la habilidad se realiza mediante la regulación consciente de la persona que aprende.
- se identifica a la habilidad, como un conjunto de acciones psíquicas y prácticas que debe realizar el sujeto (cuadro, en la presente investigación).

En esta investigación se asume la definición dada por Alvarez de Zayas, en su libro, La Escuela en la Vida, que expresa que: “la habilidad es la dimensión del contenido que muestra el comportamiento del hombre en una rama del saber propio de la cultura de la humanidad. Es, desde el punto de vista psicológico, el sistema de acciones y operaciones dominado por el sujeto que responde a un objetivo” (Alvarez, 1999, p.69).

La **Teoría de la Formación por Etapas de las Acciones Mentales** de Galperin (1965) y Talízina (1988), concibe al estudio como un sistema de determinados tipos de actividad. El estudio es definido por Galperin (1965), como actividad “ya que, como resultado, en su ejecutor se forman nuevos conocimientos y habilidades o los antiguos conocimientos y habilidades adquieren nuevas cualidades” (Galperin, 1965, p. 15). Los fundamentos de esta teoría coinciden con los postulados esenciales de la Teoría de la Actividad de Leontiev y definen como eslabón fundamental a la **acción**, en tanto la consideran como la unidad de la actividad del estudio. Lo anterior determina la identificación de varias etapas de asimilación de la acción, en las que sus propiedades se transforman de forma gradual.

La primera de las etapas está dirigida a la *formación de la motivación en los estudiantes*, como premisa indispensable para el paso a etapas superiores. El estudiante debe estar motivado por aprender. Al respecto, Talízina reconoce que el medio más eficaz, para lograr la motivación, es la enseñanza problémica siempre y cuando cumpla con determinados requisitos, a saber (Talízina, 1985, pp. 190-195):

- debe existir relación entre el problema planteado con la actividad y el material a estudiar.
- el planteamiento del problema debe ser de interés para los estudiantes.
- el alumno debe estar preparado en lo psicológico y en lo fisiológico.

Lo planteado es asumido por esta investigación, en tanto durante las etapas que comprende el proceso de formación jurídica de los cuadros, en las IES, debe desarrollarse la actividad cognoscitiva del cuadro en la interacción directa con el objeto de estudio. En el proceso de formación jurídica de los cuadros, en las IES, el aprendiz se apropia de la estructura del objeto de conocimiento y lo convierte en modo de actuación a través de la asimilación de la estructura interna de la habilidad y del conjunto de acciones y operaciones algoritmizadas que permiten su ejercitación y apropiación. La ejercitación y apropiación de la habilidad, están determinadas por varios eslabones en el aprendizaje que se fundamentan en la teoría asumida: orientación-motivación, asimilación, dominio, sistematización y evaluación. En este sentido, la propuesta por etapas de la formación jurídica de los cuadros, en las IES, tiene como principal fundamento la teoría antes explicada.

Finalmente, dentro de la Psicología de la Educación, no podemos obviar al sujeto a quien va dirigida la formación jurídica, el cual es un adulto, lo que requiere que se tome en cuenta a la hora de concebir el proceso formativo, por las características del sujeto a formar, que determinan los fundamentos de la **psicología del adulto**. Dichos fundamentos permiten determinar la posesión de autonomía del adulto, el concepto que tiene de sí mismo, su capacidad de tomar decisiones, su autodirección cuando es necesaria, su independencia y su responsabilidad económica y cívica. Estos elementos guardan una estrecha relación con la **Andragogía**, la cual

constituye una de las Ciencias de la Educación, que nutren con sus teorías y fundamentos la presente investigación.

Se asumen, entonces, referentes teóricos desde la **Andragogía**, teniendo en cuenta que el proceso de formación propuesto, está dirigido a los cuadros, en las IES, los cuales son personas adultas, por lo que se debe hacer un análisis del citado proceso de formación, partiendo de sus características personales y del análisis de su proceso de aprendizaje.

Según Knowles, “la Andragogía, estudia la forma en que aprenden los adultos, es el análisis de la realidad y la determinación de normas para el proceso de formación del adulto”. (Knowles, 2002, p.77)

Los referentes que se asumen en la investigación, están en consonancia con las ideas expuestas por el **Grupo Andragógico de Nothinghane (Gran Bretaña)**, el cual se afilia a la concepción de que la edad adulta, como resultado de las experiencias de edades anteriores se caracteriza por la plenitud, enriquecida además por las nuevas experiencias.

Estos investigadores asumen, además, los presupuestos teóricos que a continuación se relacionan: lo psicológico en esta etapa de la vida incide de manera intensa en el aprendizaje, pues la persona está preparada para aprender y es consciente de que debe continuar creciendo como ser humano. Su conocimiento se amplía a partir de lo que ya sabe y el interés que muestre, así como su capacidad intelectual, aspectos que determinan en gran medida el éxito del proceso. El aprendizaje se inicia a partir de la necesidad que surge en su mente de buscar soluciones a los problemas que se le presentan. Entre las condiciones que lo favorecen están el interés por el ascenso laboral, el deseo de obtener éxitos en el desempeño, la preocupación por el fracaso, la susceptibilidad ante las críticas, la mayor concentración en las clases y los mecanismos compensatorios que posee el sujeto para superar las deficiencias. Se precisa además, que el conocimiento adquirido tiene que ser útil y brotar de la experiencia, de vivencias acumuladas, para que en el colectivo cada sujeto pueda, como parte del hecho andragógico, aprender a conocer, aprender a aprender, aprender a hacer y aprender a ser, o sea, que en la adultez, la utilidad del

conocimiento, la experiencia y el funcionamiento psicológico general de la persona son determinantes para garantizar el aprendizaje.

Desde la **Sociología de la Educación**, uno de los referentes teóricos a tomar en consideración, se identifica con la concepción de un proceso de formación, con características especiales, no solo por estar vinculado al Derecho como elemento de la superestructura de la sociedad, que sirve de contenido a este, sino que está dirigido a los cuadros, en las IES, los que tienen como misión o encargo social, a través de la institución educativa, de educar a toda la sociedad.

Sin lugar a dudas, la educación juega un papel primordial en la configuración de la sociedad, concretado en la función que tiene toda institución educativa de preservar, desarrollar y crear cultura.

Según G. Osorio (2010), al analizar en su tesis doctoral la aseveración de que las circunstancias hacen a los hombres, en la misma medida que los hombres hacen a las circunstancias, “se induce lo cambiante de las relaciones sociales, la toma de decisiones, las estructuras y relaciones de poder, y los roles cambiantes de los individuos, según su edad, ámbito e interés”; por lo que concluye que: “cualquier proceso de formación debe contener los elementos de la vida cotidiana en los cuales están inmiscuidos los alumnos, profesores, así como las instancias gubernamentales, económicas y educativas y la sociedad en general, para cumplir con el principio sociológico, de que la educación prepara al hombre para la vida” (Osorio, 2010, p. 38).

En tal sentido, se muestra un proceso de socialización, que proyecta la manera de como la persona se integra en un medio social específico, criterio que se encuentra respaldado en la opinión de Vincenzo, cuando expresa que la socialización comprende “todo cuanto activa o pasivamente concurra en la inserción del individuo en los grupos sociales y más particularmente, desde el punto de vista sociológico, se refiere a todo elemento de la compleja relación existente entre la estructura social y la formación de la personalidad” (Vincenzo, 1972, s/p)

Por ello, las funciones sociales de todo proceso de formación, dirigido a la socialización del individuo, debe:

- ✓ Preservar la cultura.
- ✓ Suscitar cambios en la sociedad (progreso, desarrollo).
- ✓ Capacitar a los individuos para crear cultura.

“El hombre aprende de dos fuentes: su entorno social, a partir de un ambiente cultural donde están inmersos los individuos; y en la escuela, a través de un aprendizaje formal o no formal, experiencia que se convierte en el medio clave, para la adquisición de los conocimientos, su desarrollo, y educación, para el beneficio de la sociedad. Se puede aseverar entonces que la sociología permite entender el medio, donde se desenvuelve y educa al hombre (conducta social) y la educación, son todos los conocimientos adquiridos por el hombre, partiendo de su entorno social particular”. (Osorio, 2010, p.39).

Por tanto, el proceso de formación jurídica de los cuadros, en las IES, debe dotarlos de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, para aportarles no solo a su desarrollo personal, sino al proceso de convivencia, al desarrollo económico y al mejoramiento de la sociedad a la que pertenecen.

Los aportes que se han realizado desde la corriente filosófica del materialismo dialéctico e histórico han permitido enfocar el análisis en el estudio de las condiciones sociales de vida de las masas, los cambios experimentados por estas y su papel en el desarrollo social; lo cual deviene una de las contribuciones de Carlos Marx a la Sociología como ciencia. Este aspecto permite vincular el proceso formativo a la vida social, a la historia y a la cultura de la humanidad; por lo que una parte esencial del pensamiento sociológico marxista, es el surgimiento y desarrollo de la concepción materialista de la historia (Pereda, 2005).

Desde la **Pedagogía**, como ciencia integradora de las Ciencias de la Educación, que tiene como objeto de estudio el proceso formativo , y desde la **Didáctica** como ciencia particular que estudia el proceso de enseñanza aprendizaje en marcos curriculares, de carácter sistémico y eficiente y con personal preparado para ello se toman las siguientes bases o referentes teóricos que fundamentan la investigación: la **Teoría de los Procesos Conscientes**, expuesta y desarrollada por Álvarez de Zayas, C. (1989), en la concepción de proceso de formación, sistémico, que enfatiza

en la relación hombre-escuela-sociedad, y los componentes y relaciones del proceso de enseñanza aprendizaje desarrollador, la que guarda una estrecha relación con el sector donde se desarrolla la formación, es decir, en una institución de la Educación Superior.

Se asume como base teórica, por adaptarse a la concepción de un proceso formativo (no escolarizado), que también es soportado desde las dimensiones instructiva, educativa y desarrolladora, así como, por las leyes de los procesos conscientes, que incuestionablemente plasman de alguna manera las relaciones hombre-mundo.

Otra base teórica esencial, para fundamentar la concepción pedagógica del proceso de formación jurídica de los cuadros, en las IES, es la **Educación Avanzada**, cuyo objeto de estudio, como subsistema educativo, es el "proceso de mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad." (Añorga, 1999, p.19) y tiene como objetivo central, " sistematizar - diseñar - operacionalizar - validar la Educación Avanzada como Teoría Educativa Alternativa que sustenta un subsistema educacional integrador para los recursos humanos, mediante la intervención e influencias de sus agentes y sus dimensiones teórico - prácticas para alcanzar un mejoramiento profesional y humano, en un contexto social específico, en correspondencia con los antecedentes y tradiciones de la práctica educativa, a través de los indicadores evaluativos de profesionalidad, conducta ética cooperadora, satisfacción personal, identidad nacional y valores patrios, para contribuir a conformar el capital básico de la sociedad." (Añorga, 1999, p.19).

Dado su objeto de estudio, los postulados teóricos y metodológicos de la Educación Avanzada, se pueden erigir en fundamentos, para el diseño y ejecución de la formación jurídica de los cuadros, en las IES. Sirven de sustento a esta propuesta los principios, teorías, formas y tecnologías de la Educación Avanzada formulados por los investigadores del extinto Centro de Estudios de Educación Avanzada(CENESEDA), especialmente la **Teoría de Sistemas de Superación** (Añorga, 1989, p.16; González, 1997, p.72), parte central de estudio de la Educación Avanzada.

Al respecto, Valiente Sandó (2001), ha considerado que, “las concepciones cubanas de la Educación Avanzada, reflejadas en la obra de sus principales autores: Julia Añorga, Grisell González y Norberto Valcárcel, entre otros, retoman, sistematizan y hacen evidente el carácter clasista y humanista de la Educación, y el desarrollo histórico de la política educativa cubana en su interrelación con el desarrollo socioeconómico, científico y tecnológico. Se nutren en lo pedagógico de las concepciones teóricas que resaltan el papel del grupo en la formación y desarrollo de los conocimientos, las habilidades y los valores; y al asumir las posiciones teóricas de Vigotski y Talízina, entre otros, adopta el enfoque histórico – cultural, personológico y de comunicación dialógica en el aprendizaje, a partir de un diagnóstico inicial que se actualiza en todo el proceso de Educación Avanzada.”(Valiente, 2001, p. 14-15).

La Educación Avanzada incluye, con especial énfasis, entre sus presupuestos teóricos, la necesidad de la producción de conocimientos por los participantes del proceso, a partir del enfoque dialéctico del papel transformador del hombre y la influencia del colectivo y la sociedad en el desarrollo de la personalidad. (Añorga, J., 1999).

Asumir el proceso de formación jurídica de los cuadros, en las IES, desde la Teoría de la Educación Avanzada, significa su reconocimiento como un proceso continuo, de formación permanente del cuadro en dichas instituciones, como recurso laboral que requiere complementar su formación jurídica de base, a través de las diferentes formas organizativas académicas y no académicas que han sido reconocidas, siendo la autosuperación profesional, dirigida por el cuadro jerárquico superior, la forma organizativa fundamental, y que se complementa, además, por la actualización jurídica sistemática, aportándoles un conjunto de conocimientos necesarios, y a la vez convirtiéndolos en productor de ellos, a partir de la experiencia acumulada, la cual será compartida con el resto de los cuadros.

Otro referente teórico que se tuvo en cuenta fue el desarrollado por **Majmutov, M. I** (1983), referido a la **enseñanza problémica** al revelar el carácter contradictorio del conocimiento que estimula la implicación del sujeto activo en su propio proceso de

aprendizaje de la profesión y que presupone protagonismo. Asumir este criterio desde el contexto de la presente investigación, significa promover un sistema de conocimientos, habilidades, valores sólidos y métodos para resolver problemas del contexto universitario, con trascendencia jurídica, a partir de un tratamiento jurídico de los mismos, desde la práctica socio laboral, lo que se deriva del desarrollo de la independencia cognoscitiva de los formados.

Desde la **formación de directivos**, constituyen referentes para esta investigación los postulados de Valiente Sandó, acerca del **enfoque sistémico de la superación de los dirigentes educacionales**, así como, los rasgos o características que determinan este proceso formativo. Entre ellos, cabe mencionar que:

- los directivos, son sujetos de aprendizaje, orientados hacia la solución inmediata de problemas, que poseen experiencia y un status elevado en su colectivo.
- los docentes se desempeñan, como facilitadores o mediadores.
- el objetivo (finalidad) es producir un cambio en el comportamiento y en los modos de actuación personal de los directivos.
- la selección del contenido de enseñanza se realiza a partir de las exigencias y demandas sociales y los resultados del diagnóstico de sus necesidades educativas.
- el empleo de métodos, formas organizativas y tecnologías educativas especiales, a lo largo de todo el proceso de enseñanza- aprendizaje
- la evaluación presenta características peculiares, en correspondencia con la finalidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.(Valiente, 2001, p.15)

Se toman en cuenta, además, los principios pedagógicos expuestos por Kirkpatrick y Kirkpatrick (2007) (padre e hijo), contenidos en el modelo de formación, que han elaborado de conjunto, acerca de la formación de los directivos, como sujetos adultos, los que son reproducidos a continuación:

- el fundamento del programa radica en las necesidades de los participantes (encuestas a los participantes para su perfeccionamiento).

- identificación clara de los objetivos de aprendizaje (necesidad-objetivo concreto).
- planificación del programa en un marco temporal adecuado.
- organización del programa en el lugar y las instalaciones adecuadas para las actividades a realizar (clima adecuado).
- selección correcta del grupo de participantes (jerarquía).
- selección de los formadores más apropiados.
- utilización de las técnicas y las ayudas más apropiadas (comunicación, participación, atención e interés)
- cumplimiento los objetivos del programa.
- satisfacción de las expectativas de los participantes.
- evaluación del programa (Kirkpatrick, Kirkpatrick, 2007)

Es importante, además, tomar en consideración la visión del profesor López Gutiérrez (2010), investigador del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de la Habana (CETED), defendida en su tesis doctoral en Ciencias de la Educación, acerca del **proceso de formación de directivos en el contexto de sus organizaciones**. Según el autor antes mencionado, “las transformaciones que se están produciendo en el contexto laboral, han provocado cambios en la configuración de los procesos de formación de directivos, alineados con las estrategias y objetivos de las organizaciones”. (López, 2010, p.89)

La esencia de “cualquier sistema o, en su caso, cualquier reforma de un sistema de formación reside, no tanto en su capacidad para enunciar programáticamente - e incluso legislativamente - su vocación de estar relacionado con el mundo productivo, sino más bien en su capacidad para traducir dicho enunciado en medidas, iniciativas y procedimientos concretos y tangibles que constituyan un avance real y objetivo en la construcción de esa relación postulada entre el mundo formativo y el mundo productivo” (Planas, 2005, p.126).

“Esta interrelación permite identificar una concepción contextual de la formación de directivos, integrando la teoría, la práctica de dirección y el contexto organizacional en el cual se desempeña el directivo” (López, 2010, p 89-91).

Es por ello que en el proceso de formación de directivos es necesario trabajar más con el contexto en el que estos se desenvuelven, con su medio laboral, de ahí emanan las situaciones reales que fundamentan las acciones de formación, de lo contrario se pierde de vista la verdadera necesidad del desempeño laboral, decayendo el significado, la motivación y el proceso es descontextualizado (López, 2010).

En el caso de Cuba, la concepción contextual de la formación de directivos, según López, se corresponde con los objetivos estratégicos de cada organismo, territorio y organizaciones en particular, definiendo **contexto de la organización** como: “los componentes, funciones y/o procesos que propician y ejercen una influencia en el mantenimiento, reproducción y desarrollo de una organización específica, a partir de las interacciones, impactos, valores e ideas establecidas entre los distintos individuos y grupos donde actúan para el cumplimiento de su misión y objetivos estratégicos”(López, 2010, p.91). Dicha categoría, resulta de vital importancia a los fines de esta investigación, pues contextualiza el proceso formativo al escenario de las IES.

Para el proceso de formación jurídica de los cuadros, en las IES, asumir este enfoque, significa desarrollar una formación jurídica que responda a las verdaderas necesidades formativas, presentes en el contexto universitario, con el objetivo de solucionar adecuadamente los problemas con trascendencia jurídica, que emergen de este, a partir del perfil del desempeño de cada cuadro.

Un autor de referencia en la **formación de directivos académicos en instituciones educativas universitarias**, con un **enfoque de competencias**, en Cuba, es Alpízar Fernández (2004), de la Universidad de Cienfuegos, quien definió la formación de directivos académicos por competencias como “un proceso continuo, de educación

de los directivos académicos, como sujetos de la formación, que contribuye al desarrollo de las potencialidades de la personalidad del sujeto” (Alpízar, 2004, p. 29).

De igual modo, ha considerado que este proceso está caracterizado por:

- la formación multitareas.
- la diversificación de las actividades formativas, como lo fundamental.
- el ritmo de avance de la formación depende de la individualidad, no lo determina el tiempo.
- desarrollar el protagonismo de los directivos.
- la aplicación de una metodología participativa en las actividades académicas.
- estar relacionado directamente con la selección, el desempeño individual, el desempeño institucional y los retos a la institución.(Alpízar 2004, p.29)

En relación a los estilos y metodologías de aprendizaje de los directivos como sujetos adultos, son oportunas las consideraciones de Ilie y Martín Rodrigo(2011), siguiendo los postulados de Kolb, con relación a los tipos de aprendizaje , y la configuración de varios estilos a partir de la combinación de dos tipos de aprendizaje. Dichas opiniones serán tenidas en cuenta, fundamentalmente a la hora de concebir el proceso de formación jurídica de los cuadros, en las IES, y su desarrollo, a través de las formas organizativas, que se seleccionen, en correspondencia con el grado de independencia de los cuadros como actores protagónicos de su propio aprendizaje.

Un lugar importante merece el tratamiento de los métodos y técnicas para la formación de directivos, y de modo particular el Estudio de Casos, donde los directivos aprenden a aprender, identificando problemas y buscando soluciones. Un referente obligatorio en la temática de la formación de directivos desde el método de casos lo constituye el investigador mexicano Ramos Ramos (2005).

Sin lugar a dudas, el proceso de formación jurídica de los cuadros, en la UPR, estará soportado en su desarrollo, por la puesta en práctica de métodos problémicos, que garanticen el aprendizaje activo de los cuadros, y la solución de problemas con

trascendencia jurídica que se le presentan durante su desempeño profesional, siendo el Estudio de Casos la vía idónea para alcanzar esta aspiración.

Desde **la formación jurídica de los directivos educacionales en Cuba**, constituye un referente importante, Sierra Socorro (2004). Dentro de los aportes del citado autor se encuentra la definición de Educación Jurídica, un concepto mucho más amplio, pero que engloba el de formación jurídica, y que fue expuesto en el capítulo 1 de la presente investigación.

Otro referente, de gran trascendencia para esta investigación, y que se ubica en la Ciencia Jurídica, lo constituye la **teoría trialista del mundo jurídico**, Goldschmidt (1960); Recaséns Sichés (1939); Cossío (1944); Reale (1969); Bulté (1996); Prieto (2001); Witker (2007), la cual encuentra su fundamento en la idea del Derecho como justicia (*Dikeología*) y por tanto, un Derecho al servicio de la plenitud humana, lo que determina la existencia de un “mundo jurídico” tridimensional o de saberes jurídicos que se identifican desde tres perspectivas o dimensiones, que se relacionan y son interdependientes: la Ciencia del Derecho, la Sociología del Derecho y la Filosofía del Derecho. La Ciencia del Derecho, se ocupa de la *dimensión normativa* del Derecho y los problemas relacionados con su estructura. La Sociología Jurídica refleja la *dimensión social* del Derecho y por tanto, la relación Derecho – sociedad. Su objeto es el Derecho eficaz socialmente aceptado, así como la constatación del sistema de valores que tiene incorporado por la sociedad. Por su parte, la Filosofía del Derecho, se refiere a la *dimensión valorativa* del Derecho y de los problemas con el fundamento del Derecho. Su objeto es la justicia. (Fernández, 2006, p. 407).

Al asumirse este enfoque, el proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, se despoja de la visión reduccionista del Derecho, que concibe al Derecho como norma y solo norma, reconociéndole las demás dimensiones de su contenido, la axiológica y la social, lo cual permite al cuadro obtener una mejor preparación jurídica para su desempeño profesional.

Todo este conjunto de teorías y ciencias expuestas constituyen la base teórica para transformar el objeto y resolver el problema y servirán de sustento al nuevo conocimiento que se genere desde la investigación.

2.2-Fundamentos de una concepción pedagógica del proceso de formación jurídica de los cuadros, en las IES.

Es propósito de este epígrafe, fundamentar una concepción pedagógica del proceso de formación jurídica de los cuadros, en la IES, coherente con las bases teóricas referidas y con los resultados del diagnóstico realizado.

A criterio de Valle Lima (2007), la **concepción** está ligada a los conceptos esenciales o categorías, pero además de contenerlos, en ella se explicitan los principios que la sustentan, el punto de vista o de partida que se asume para la elaboración de las categorías o marco conceptual, así como una caracterización de aquellos aspectos trascendentes que sufren cambios, mostrando los mismos (Valle, 2007, p. 18).

Márquez Delgado, considera como concepción pedagógica, “la expresión de un sistema de ideas científicas, que fundamentan un proceso de formación con carácter integral y contextualizado, que se dinamiza a través de leyes pedagógicas, garantizando la pertinencia de dicho proceso” (Márquez, 2008, p. 60).

En esta investigación, se define como **concepción pedagógica, el sistema de ideas científicas acerca del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, soportada en los saberes jurídicos, y sustentada en la relación entre la formación jurídica, el perfil de desempeño y la preparación integral del cuadro, que fundamentan las etapas del proceso, y posibilitan su carácter sistémico y contextualizado.**

Por tanto, la concepción pedagógica, en consecuencia con las bases teóricas asumidas y con los resultados del diagnóstico, se sustenta en las siguientes ideas científicas:

- ✓ El proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES (PFJC- IES), se sustenta en la relación dialéctica, entre: la formación jurídica- el perfil de

desempeño – y la preparación integral del cuadro, donde convergen las habilidades como núcleo del proceso.

- ✓ El proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES (PFJC- IES), se articula e integra mediante las relaciones entre los componentes personales y los no personales, y se asume, como forma organizativa fundamental de la Educación Avanzada, la autosuperación profesional de los cuadros.
- ✓ El proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES (PFJC- IES), se estructura a partir de la sucesión de dos etapas, la de formación jurídica básica y la de formación jurídica especializada, las que se complementan por la actualización jurídica sistemática, favoreciendo el tránsito de una fundamentación hacia una interpretación y de esta a la solución de problemas con trascendencia jurídica.

En la exposición y análisis de cada una de estas ideas científicas subyacen, como elementos constitutivos de la concepción pedagógica, las etapas en las que se desarrolla dicho proceso formativo, el contexto en el que se desarrolla, los componentes y las relaciones entre esos componentes.

2.2.1- Relaciones esenciales del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES.

La formación jurídica de los cuadros, en las IES, constituye una necesidad insoslayable, que no solo ha sido reconocida en la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas de la Educación Superior y en las Estrategias y Programas de Formación de Cuadros en cada uno de los Centros de Educación Superior del país, como ha quedado en evidencia con anterioridad en la presente investigación, sino que debe ser atendida en cada uno de ellos, si se aspira a lograr una preparación integral de los cuadros en pos de su desempeño profesional.

Dicha formación jurídica debe nutrirse de la teoría trialista del mundo jurídico, la cual analiza el fenómeno jurídico desde su carácter tridimensional, en el plano normativo, en el plano axiológico y en el plano social, lo cual está en plena concordancia con la

idea, de que el Derecho no es norma y solo norma, sino que el Derecho es portador de determinados principios y valores, consagrados en la propia norma, además de que aspira a formar valores en la sociedad, desde la propia norma, y que tanto la norma como los valores que ella encierra y aspira a formar, tienen su asidero en la sociedad, a partir de la aceptación social. De la sociedad brota la norma, y los valores que en ella se expresan.

Por su parte, el contexto universitario particulariza y determina el contenido de la formación jurídica de los cuadros en las IES, la cual guarda una estrecha relación con el perfil del desempeño del cuadro, es decir, las facultades y/o funciones que le son conferidas para el desempeño de determinada actividad de dirección, al demandar no solo una formación básica para todos los cuadros sino también una formación especializada, acorde al perfil del cargo, lo cual tributará a su preparación integral y desempeño profesional.

En correspondencia con la idea anterior, puede definirse, el **contexto universitario** como un componente que impacta en las diferentes funciones y procesos que se desarrollan por los cuadros en las IES, a partir del perfil de su desempeño, con el objetivo de propiciar y ejercer una influencia en la reproducción, desarrollo y mantenimiento de la organización educativa superior, desde las relaciones, valores e ideas establecidas entre los diferentes individuos y grupos donde actúa, para el cumplimiento de su misión y objetivos estratégicos.

En tal sentido, el proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, apoyado en las Ciencias Pedagógicas y Jurídicas, aspira formar las habilidades necesarias, que deben acompañar el perfil de desempeño de cada cuadro, para la solución de problemas con trascendencia jurídica, que se presentan en el contexto universitario.

Dichas habilidades, se detallarán con profundidad en el próximo epígrafe, cuando se aborden los componentes no personales del proceso de formación jurídica de los cuadros en la IES.

En resumen, el proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, está dirigido a la aspiración de alcanzar una preparación integral y por consiguiente un

desempeño profesional. Dicha formación, debe tomar en cuenta el carácter tridimensional de la Ciencia Jurídica, el contexto donde se desempeña el cuadro, así como el perfil del desempeño, legalmente conferido, a cada cuadro, en el referido proceso. (Fig.1)



Figura 1: Relaciones esenciales del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES.

2.2.2 Componentes del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES.

Para desarrollar el proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, se deben establecer los componentes que permiten estructurarlo.

Alvarez de Zayas (1999) los concibe como “un elemento esencial del objeto, del proceso que, en su ordenamiento, en relación con otros componentes, conforma su estructura”. Y agrega, “la integración de todos los componentes da lugar al sistema, en este caso al proceso docente educativo” Álvarez (1999, p.28).

Dichos componentes se clasifican en personales y no personales. Los componentes personales, del citado proceso, lo constituyen los cuadros y los profesores del Dpto. de Derecho que forman jurídicamente a los cuadros. Estos últimos pueden ser

profesores a tiempo completo, y profesores a tiempo parcial, que se desempeñan en la actividad jurídica. Su vinculación con los cuadros en las IES, se establece esencialmente a través de la clase, como forma organizativa del proceso, y de asesorías, consultorías y entrenamientos en temáticas jurídicas de carácter específico, que contribuyen a la solución de problemas, con trascendencia jurídica, presentes en el contexto universitario, durante su desempeño profesional.

En lo referido a los componentes no personales del proceso objeto de estudio y sus contenidos, atendiendo a las particularidades de este proceso y de las condiciones del aprendizaje, que debe desarrollarse se tienen los siguientes:

Problema: la determinación de este componente parte de las causas que motivan el proceso. Constituye la entrada al sistema formativo y aparece como una realidad del objeto que genera una necesidad en el sujeto, de manera tal que la realidad acerca del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES crea necesidades de formación de habilidades en dichos sujetos, para la solución de problemas con trascendencia jurídicas, presentes en el contexto universitario, durante su desempeño profesional

Se identifica entonces como problema: la necesidad de que los cuadros en las IES, durante el desempeño de determinado cargo y/o responsabilidad de dirección, solucionen relaciones jurídicas, que se generan a partir de los problemas con trascendencia jurídica, que emergen del contexto universitario, durante su desempeño profesional, aplicando los conocimientos jurídicos adquiridos durante su formación, mediante la fundamentación e interpretación jurídica, general y especializada, demostrando responsabilidad, profesionalidad, y creatividad.

Objeto: este se encuentra delimitado por las necesidades de formación y constituye la parte de la realidad a través de la cual los sujetos que intervienen en el proceso aprenden, determinando la esencia del objetivo y los contenidos de aprendizaje. Por su parte, Álvarez de Zayas define el objeto como “la parte de la realidad portadora del problema” (1999, p.17). En este caso el objeto es: el proceso de formación jurídica de los cuadros, en las IES.

Objetivo: este constituye la aspiración que se quiere lograr durante todo el proceso formativo, para transformar el objeto de aprendizaje; orienta metodológicamente y direcciona desde lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador el proceso de enseñanza aprendizaje. El proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, debe lograr que los cuadros sean capaces de solucionar relaciones jurídicas que se generan a partir de los problemas, con trascendencia jurídica, que emergen del contexto universitario, durante su desempeño profesional, **desde su fundamentación e interpretación jurídica**, a través de conferencias, talleres, estudios de casos, asesorías, entrenamientos, y la autosuperación profesional, que potencien la responsabilidad, la profesionalidad, y la creatividad del cuadro.

Contenido: abarca todos los aspectos que encierra la cultura de la humanidad, es decir, el conjunto de valores materiales y espirituales creados en la práctica histórico-social. Atendiendo a esto, en el contenido se revelan tres dimensiones fundamentales, que en su estructura, se comportan dialécticamente para conformar un todo: el sistema de conocimientos, que reflejan el objeto de estudio, el sistema de habilidades que expresan el modo de relacionarse el hombre con dicho objeto, y el sistema de valores que expresan el significado social que el hombre le asigna a dichos objetos (Álvarez de Zayas, 1999, p.65)

Teniendo en cuenta estas dimensiones, y el contexto jurídico para cuadros universitarios se puede determinar que para desarrollar el proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, el sistema de conocimientos debe contener el estudio de:

1. Nociones básicas sobre Derecho Constitucional (Sistema Político Cubano; Sistema Electoral; Derechos, Deberes y Garantías Fundamentales; Defensa de la Constitución).
 2. Ética de los cuadros: una visión desde el Derecho
 3. Régimen Jurídico de la Administración Pública.
- Principios organizativos y de actuación de la Administración Pública.

-Reglamentos de la Educación Superior (Disciplinario, Trabajo Docente Metodológico, Organización Docente, etc.), y demás disposiciones internas del MES.

-Redacción de instrumentos jurídicos (Reglamentos, Resoluciones, Contratos, Convenios).

4. Nociones básicas sobre el Derecho Laboral y de Seguridad Social.

5. Nociones básicas sobre la Propiedad Intelectual (Derecho de Autor y Propiedad Industrial).

Dichos conocimientos podrán ser asimilados a través del desarrollo de habilidades, las que integradas constituyen el sistema de habilidades, como la segunda de las dimensiones del contenido. Y en tal sentido, se proponen como sistema de habilidades del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, para la solución de problemas, con trascendencia jurídica, que emergen del contexto universitario, durante su desempeño profesional, el siguiente:

1. Fundamentar la relación jurídica, que se genera a partir de los problemas, con trascendencia jurídica, que emergen del contexto universitario, durante su desempeño profesional, y en relación con el perfil del desempeño de cada cuadro universitario.
 - Determinar la existencia o no de una relación jurídica en el problema que se debe solucionar.
 - Seleccionar el nivel jerárquico competencial que debe solucionar el problema.
 - Argumentar el proceso de fundamentación jurídica.
2. Interpretar la relación jurídica, que se genera a partir de los problemas, con trascendencia jurídica, que emergen del contexto universitario, durante su desempeño profesional, y en relación con el perfil del desempeño de cada cuadro universitario.
 - Analizar la norma jurídica aplicable a la relación jurídica.
 - Identificar los nexos legales, entre la normativa jurídica y los fundamentos jurídicos del supuesto que se soluciona.

- Elaborar los fundamentos normativos y jurídicos del supuesto que se soluciona.
- 3. Solucionar la relación jurídica, que se genera a partir de los problemas, con trascendencia jurídica, que emergen del contexto universitario, durante su desempeño profesional, aplicando los conocimientos jurídicos adquiridos durante su formación, desde su fundamentación e interpretación.
- Fundamentar la relación jurídica.
- Interpretar la relación jurídica.
- Valorar los fundamentos técnico-normativos y jurídicos del caso que se soluciona.

El valor, a consideración de Álvarez de Zayas, constituye “la significación del objeto para el sujeto” (Álvarez, 1999, p.73). La integración de varios significados acerca del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES (objeto), para dichos sujetos intervinientes y beneficiarios en el citado proceso, constituirá el sistema de valores que se pretende formar y fomentar. En dicha propuesta se consideran los siguientes valores:

Responsabilidad: el valor será demostrado en la realización y desarrollo de las tareas y en la participación consciente en todas las actividades planificadas en el proceso. De igual manera podrá ser evaluado en la solución de cada problema, con trascendencia jurídica, que emerja del contexto universitario, durante su desempeño profesional, aplicando los conocimientos jurídicos adquiridos durante su formación.

Profesionalidad: será cumplimentado a través de la ética y el rigor, manifiesto en el actuar de los cuadros, en la solución de los problemas, con trascendencia jurídica, que emerjan del contexto universitario, durante su desempeño profesional.

Creatividad: será apreciado durante todo el proceso, en el conjunto de acciones que se desarrollan en cada unidad didáctica y en la actitud innovadora de los cuadros en su desempeño frente a los problemas, con trascendencia jurídica, que emerjan del contexto universitario, durante su desempeño profesional.

Métodos, medios y formas a emplear: Los componentes antes descritos y sus relaciones, inciden en la selección de los métodos, que constituyen los modos de

actuación de los sujetos que participan en el proceso de enseñanza-aprendizaje y que se estructuran como vía o camino para conducir el proceso.

Los métodos plantean una secuencia lógica del proceso. “El método es el componente del proceso docente educativo que expresa la configuración interna del proceso, para que transformando el contenido se alcance el objetivo, que se manifiesta a través de la vía, el camino que escoge el sujeto para desarrollarlo”(Álvarez, 1999, p 38).

En el proceso de formación jurídica de los cuadros, en las IES, los métodos seleccionados tienen en cuenta las necesidades de formación de los cuadros, como sujetos adultos, así como la intencionalidad de propiciar la motivación y autorrealización de los sujetos que intervienen en él, desde sus experiencias y/o vivencias. Este aspecto está en consonancia con los postulados de la psicología del adulto y del grupo andragógico de **Nothinghane**, que constituye una de las bases teóricas que fundamentan el proceso formativo, objeto de estudio.

Los **métodos** que serán empleados en este proceso formativo serán: el de proyectos, el estudio de casos y los problémicos (la exposición problemática y el método investigativo). Dichos métodos posibilitarán una mayor independencia de los cuadros en las IES, en la construcción del conocimiento, así como un papel activo y creativo en la asimilación de los contenidos para la solución de los problemas con trascendencia jurídica, que emerjan del contexto universitario, durante su desempeño profesional.

Los **medios** constituyen el vehículo mediante el cual se materializa el método, convirtiéndose en su soporte material. Un sistema integrado y progresivo de medios dirigido al proceso formativo, objeto de investigación, incluye: textos en soporte papel y digital, legislación, el entorno virtual de aprendizaje a través de la plataforma Moodle, y el propio contexto universitario donde se manifiestan los problemas con trascendencia jurídica, como medio de aprendizaje.

Por tratarse, de manera particular, de la formación jurídica de los cuadros en las IES se requerirá del empleo de la legislación relacionada con la actividad educacional en este nivel de enseñanza, así como de instrumentos jurídicos, como resoluciones (actos normativos y actos administrativos), contratos, convenios, relacionados con el

desempeño del cuadro en este contexto, y asociado además al perfil de su desempeño.

La concreción de los métodos y la utilización de los medios se materializan a través de las formas organizativas del proceso docente. La forma es el componente del proceso, que expresa la configuración externa del mismo como consecuencia de la relación entre el proceso como totalidad y su ubicación espacio-temporal durante su ejecución, a partir de los recursos humanos y materiales que se posea (Álvarez, 1999, p. 30).

Las **formas** empleadas para la formación jurídica de los cuadros en las IES, parten de considerar a la autosuperación profesional del cuadro, como la forma organizativa rectora del proceso, la cual está en consonancia con la Educación Avanzada, y la Teoría de los Sistemas de Superación. Se emplearán además las conferencias y los talleres, para la formación jurídica básica del cuadro, y se desarrollarán consultas, asesorías y entrenamientos en la formación jurídica específica (según el perfil del desempeño del cuadro), las que estarán acompañadas del estudio de casos. Estas últimas formas, ofrecen un mayor acercamiento a la realidad contextual en la que se desenvuelve el cuadro en las IES, y permiten la solución de problemas con trascendencia jurídica, que emerjan del contexto universitario, durante su desempeño profesional.

La **autosuperación**, según la definición que aparece, en el Glosario de Términos de Educación Avanzada, constituye una de las formas organizativas de superación, que puede ser definida como: “una preparación general que se realiza por sí mismo partiendo de una determinada formación, sin tutor o guía para acometer las nuevas tareas. Dicha autosuperación, puede tener carácter libre cuando el interesado decide lo que va a estudiar o puede ser dirigida cuando las instancias superiores son las que determinan los contenidos y los objetivos de la misma”. (Colectivo de Autores, 2010)

Por su parte, la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno, así como la Estrategia Ramal para la Educación Superior, y las Estrategias y Programas de Formación en las IES, a tono con las

formas de la Educación Avanzada, reconoce como forma organizativa fundamental la Autopreparación del cuadro.

En tal sentido, el proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, como proceso pedagógico de la Educación Avanzada, refuerza el autodidactismo, la autopreparación, la autosuperación, la independencia cognoscitiva y el trabajo independiente.

Sistema de evaluación: este componente permite valorar el grado de acercamiento del proceso al objetivo propuesto, y expresa las transformaciones alcanzadas, el producto obtenido. Según Álvarez (1999, p. 89), la evaluación se manifiesta en el estado final alcanzado en el proceso, que satisface o no el objetivo programado. La **evaluación** del proceso de formación jurídica de los cuadros, en las IES, tendrá la particularidad de potenciar la evaluación oral, dentro del sistema evaluativo del proceso, a partir de la orientación de tareas de aprendizaje dirigidas al desarrollo de habilidades que le permitan solucionar problemas, con trascendencia jurídica, que emergen del contexto universitario, durante su desempeño profesional.

Se deberá evaluar sistemáticamente la participación de los cuadros en espacios de debate dirigidos a la solución de problemas, con trascendencia jurídica; así como, de manera particular, en asesorías, consultorías y entrenamientos, priorizando, al finalizar cada etapa, las evaluaciones dirigidas a la solución de problemas, con trascendencia jurídica, a través del estudio de casos.

La **integración** de este proceso se sustenta en las relaciones existentes entre todos sus componentes, en el grado de articulación de la estructura y dinámica de este, de acuerdo con el objetivo definido, para el desarrollo de la formación jurídica de los cuadros en las IES, así como el grado de ajuste a las necesidades del contexto universitario y de los beneficiarios (cuadros y profesores de la carrera de Derecho), a los que va dirigido.

La estructura de los componentes, que se manifiestan como un sistema de aprendizaje, parte de que las necesidades de aprendizaje constituyen la entrada o punto de partida de este, en el que se manifiesta el objeto de formación (proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES), que es la parte de la realidad en la que

deben influir la enseñanza y el aprendizaje. En su relación dialéctica, estos componentes dan origen a los objetivos de formación que explicitan lo esencial a transformar en el objeto, para resolver las necesidades de aprendizaje.

La tríada de estos componentes (problema-objeto-objetivo), permite al sistema determinar los beneficiarios, que serán los sujetos portadores de ese aprendizaje que a su vez y desde estas relaciones, determinan las particularidades de los contenidos manifestados en la relación dialéctica que se da entre conocimientos, habilidades y valores, los cuales como elementos estructurales de ese contenido, se entrelazan también dialécticamente para cumplir el objetivo, interactuar con el objeto y resolver los problemas de aprendizaje de los beneficiarios, de acuerdo con sus particularidades.

La relación entre los componentes anteriores, lleva a la determinación de los métodos, lo que en el caso de la formación jurídica de los cuadros en las IES se realizará a través de métodos problémicos, que favorecen un papel activo y creativo del cuadro en la construcción del conocimiento y contribuye a la toma de decisiones, con apego al Derecho, pudiendo transformar la realidad de forma creadora.

Todos los componentes antes mencionados conducen a la organización en tiempo y espacio del proceso, el cual estará soportado esencialmente en el contexto universitario como medio que favorece en mayor medida, no solo la formación jurídica de los cuadros, en las IES, sino que le permite actuar, con apego al Derecho, en el escenario natural, durante el proceso de toma de decisiones.

Esto conduce a la evaluación y retroalimentación, en tanto expresan el resultado del proceso en el grado de acercamiento de este al objetivo y en la satisfacción de necesidades que dieron origen al problema planteado.

2.2.3- Etapas del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES.

El proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, se concibe a través de la sucesión de etapas que, de manera progresiva, y con carácter sistémico y contextual, están orientadas al desarrollo de las habilidades que permiten al cuadro universitario, solucionar problemas con trascendencia jurídica, manifiestos en el

contexto universitario, durante su desempeño profesional. En correspondencia con los fundamentos asumidos, con anterioridad, el proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, se concibe en dos etapas, las que estarán complementadas por la actualización jurídica sistemática.

La **primera etapa**, denominada, **formación jurídica básica**, está dirigida a todos los cuadros en las IES, y tiene como objetivo dotarlos de los conocimientos jurídicos generales, que deben ser de conocimiento de todos, sin tener en cuenta el perfil del desempeño del cargo. No obstante, se trata de una formación que, se apoya, en el contexto universitario, lo cual permitirá contextualizar la misma a ese escenario formativo. En dicha etapa se pondrá en práctica el programa de formación jurídica para cuadros en las IES, y se complementará la formación básica inicial a través de la actualización jurídica sistemática, que se garantizará esencialmente a través de la autosuperación profesional, dirigida por el profesor.

La acción dominante en esta etapa es la fundamentación de la relación jurídica. En la misma los cuadros se familiarizan con los conocimientos, habilidades y valores más generales del Derecho, que tributan a su preparación integral para su desempeño profesional. Dichos conocimientos le permitirán discernir ante un problema que se presente en el contexto universitario, la trascendencia jurídica o no de mismo y por consiguiente la existencia o no de una relación jurídica, así como la rama o ramas del Derecho que brindan tutela a la misma. De igual modo podrá discernir si la solución al problema en cuestión está dentro su competencia, o perfil del desempeño. Y finalmente, estará en condiciones de aportar los argumentos que permiten fundamentar la relación jurídica que se somete a su consideración.

La **segunda etapa**, denominada, formación jurídica especializada (según el perfil del desempeño del cargo), al igual que en la primera etapa, estará dirigida a todos los cuadros en las IES y, por ende, contextualizada en ese escenario formativo; sin embargo, su objetivo será dotarlos de conocimientos jurídicos específicos, teniendo en cuenta el perfil del desempeño del cargo. Atendiendo a este particular, se tendrá en cuenta la jerarquía del cargo que se desempeña, las competencias que entraña ese cargo y la responsabilidad del cargo (a mayor grado de jerarquía, mayor grado

de competencia, y mayor responsabilidad). También se tomará en cuenta la especialización de la actividad que se desarrolla por el cuadro (formación, investigación y postgrados, extensión universitaria, relaciones internacionales, gestión de recursos humanos, materiales y financieros, secretaría docente, etc.), lo cual permitirá una preparación más integral del cuadro para afrontar los retos y exigencias que demanda su desempeño profesional.

La formación básica influye de forma determinante en la formación especializada, en las posibilidades de adquirirla aceleradamente y con mayor eficiencia.

Las acciones dominantes en esta etapa son la interpretación y la solución de la relación jurídica.

El cuadro sistematiza la fundamentación e integra la interpretación y la solución de la relación jurídica.

En el análisis del movimiento de esta etapa se descubren dos momentos, lo cual se explica en función de su complejidad.

El primer momento se reconoce desde la acción de interpretar la relación jurídica. En ella, el cuadro debe en primer lugar, realizar un análisis de la norma jurídica aplicable a la relación jurídica; en segundo lugar debe identificar los nexos legales, entre la normativa jurídica y los fundamentos jurídicos del supuesto que se soluciona, y finalmente debe elaborar los fundamentos normativos y jurídicos del supuesto que se soluciona.

El segundo momento se reconoce desde la acción de solucionar la relación jurídica, la cual comprende la sistematización e integración de la fundamentación y la interpretación de la relación jurídica, y le permite valorar los fundamentos técnico-normativos y jurídicos del caso que se soluciona.

En cuanto a las formas organizativas, en dicha etapa, tendrán lugar las asesorías jurídicas, a cargo de los especialistas; se desarrollarán entrenamientos en el puesto

de trabajo, para la solución de problemas con trascendencia jurídica en el contexto universitario; se impartirán conferencias de especialización en algunas temáticas del área jurídica, y se continuará desarrollando la actualización jurídica sistemática, a través de la autosuperación profesional, dirigida por el profesor.

La actualización jurídica sistemática, como complemento de las etapas antes expuestas, se dirige a todos los cuadros en las IES y se contextualiza en ese escenario formativo. La misma, permitirá dotarlos de manera permanente, de nuevos conocimientos jurídicos, tanto generales como específicos, que se van generando con el propio desarrollo de la sociedad. Constituye, sin lugar a dudas, un espacio vital dentro del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, en cada una de las etapas, que prepara a los cuadros para afrontar los cambios que se van presentando en el escenario donde se desenvuelve, acorde al perfil de su desempeño.

Se muestra además, como clara expresión de la formación permanente, en consonancia con la teoría de la Educación Avanzada al definir que es aquel “proceso dirigido a la revisión y renovación de conocimientos, actitudes y habilidades previamente adquiridas, determinado por la necesidad de actualizar los conocimientos como consecuencia de los cambios y avances de la tecnología y de las ciencias” (Añorga Morales, Capote Obregón y otros, 2010, pp. 36 y 37).

En cada una de las etapas antes mencionadas, se hace alusión al objetivo que las guía, dotar de conocimientos jurídicos a los cuadros en las IES, aspecto que se particulariza según la etapa por la que se esté transitando. Pero no se trata solo, de dotarlos de conocimientos jurídicos, sino también de potenciar el desarrollo de determinadas habilidades y formar ciertos valores y actitudes en los cuadros para su desempeño profesional.

En tal sentido, las habilidades que se pretenden desarrollar y los valores a formar estarán presentes a lo largo de todo el proceso, apuntando al objetivo esencial que avala la necesidad de formar jurídicamente a los cuadros en las IES, la solución de

relaciones jurídicas que se generan a partir de los problemas, con trascendencia jurídica, que emergen del contexto universitario, durante su desempeño profesional.

2.3- Conclusiones parciales del capítulo II.

- ✓ El proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES fundamentado, a partir de las bases teóricas estudiadas se reconoce, como una sucesión de etapas que concebidas de modo consciente garantizan la apropiación activa de los saberes jurídicos que emanan del contexto universitario y del perfil del desempeño del cuadro universitario y tributan a su desempeño profesional.
- ✓ El aporte teórico de la investigación se concreta en una concepción pedagógica, la cual se reconoce como el sistema de ideas científicas acerca del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, soportada en el carácter tridimensional de la Ciencia Jurídica y el contexto universitario, y sustentada en la relación triádica entre la formación jurídica-el perfil del desempeño- y la preparación integral, que fundamentan las etapas del proceso de formación jurídica, y que garantizan el carácter sistémico y contextualizado de dicho proceso.

CAPÍTULO III. ESTRATEGIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA DEL PROCESO DE FORMACIÓN JURIDICA DE LOS CUADROS, EN LA UPR.

Es propósito de este capítulo, fundamentar una estrategia para el proceso de formación jurídica de los cuadros en la Universidad de Pinar del Río, en consonancia con las bases teóricas y fundamentos explicados en la investigación, la cual constituye el aporte práctico de la misma, y se estructura a través de un conjunto de acciones estratégicas.

3.1. Estrategia para la materialización de la concepción pedagógica del proceso de formación jurídica de los cuadros, en la UPR.

En la actualidad, el término estrategia, es utilizado con mucha frecuencia. Según Armas y Lorences (2004) la estrategia se concibe como “ una manera de planificar y dirigir las acciones para alcanzar determinados objetivos y tiene como propósito esencial la transformación del objeto de investigación, desde un estado real a uno deseado, de ahí que sean siempre conscientes, intencionadas y dirigidas a la solución de problemas de la práctica”. (Armas y Lorences, 2004, p. 17).

En esta definición, los autores antes mencionados, conciben la estrategia, como una forma o vía de dirección pedagógica, que permite la transformación de un objeto, desde su estado real hasta un estado deseado, requiriendo para ello la realización de un diagnóstico pedagógico, como punto de partida para la proyección y ejecución de un sistema de acciones.

De tal manera, se asume en esta tesis la estrategia, como el conjunto planificado de acciones y procedimientos, que se suceden de manera integrada para su implementación, y que atendiendo a los componentes del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, se dirigen a la dirección pedagógica de este proceso en la Universidad de Pinar del Río. De ahí, que se diseñe con la siguiente estructura:(Anexo 7)

- I. Introducción:** se determinan los fundamentos de la estrategia.
- II. Diagnóstico:** se identifican las fortalezas y debilidades existentes para implementar la concepción pedagógica mediante la estrategia, a partir de la aplicación de técnicas, así como, hacia la estructuración de esta última.

- III. Objetivo general:** dirigido al perfeccionamiento del proceso de formación jurídica de los cuadros en la Universidad de Pinar del Río.
- IV. Acciones estratégicas específicas:** orientadas al perfeccionamiento del proceso objeto de estudio, atendiendo a las habilidades que se pretenden desarrollar en los cuadros, lo cual permitirá la solución de problemas, con trascendencia jurídica, que emergen del contexto universitario, durante su desempeño en la gestión de los procesos universitarios.
- V. Evaluación de la estrategia:** se evalúa el desarrollo del proceso de formación jurídica de los cuadros, en la Universidad de Pinar del Río, atendiendo a las etapas identificadas y fundamentadas en la investigación. La estrategia propuesta se concibe y se diseña a partir de la participación activa y consciente de los actores implicados: cuadros de la UPR y profesores de la Carrera de Derecho.

I. Introducción

La estrategia que se propone en esta investigación y sus acciones estratégicas específicas se fundamentan en:

- las relaciones esenciales del proceso de formación jurídica de los cuadros, en las IES, que se derivan de las categorías: formación jurídica-perfil del desempeño- preparación integral.
- las relaciones dialécticas de los componentes personales y no personales del proceso de formación jurídica de los cuadros, en las IES, y el reconocimiento de la autosuperación profesional como la forma organizativa fundamental en dicho proceso.
- el carácter sistémico y contextualizado del proceso de formación jurídica de los cuadros, en las IES, concebido a partir de las etapas debidamente identificadas y fundamentadas.

II. Diagnóstico para la instrumentación de la estrategia.

En esta etapa de la investigación, el diagnóstico se dirige a identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades existentes para implementar la concepción

pedagógica a través de una estrategia. Para ello, se realizó un taller en el que se realizó una entrevista grupal, a profesores de la carrera de Derecho de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, en la UPR, para la estructuración y aplicación de la estrategia. En el caso de los profesores de una población de 23, se muestrearon los 23.

Como resultado del **diagnóstico**, se precisan las siguientes *fortalezas*:

- ✓ Se reconoce la necesidad de perfeccionar el proceso de formación jurídica de los cuadros, en la Universidad de Pinar del Río.
- ✓ Se otorga un lugar destacado a la formación jurídica permanente del cuadro como premisa fundamental, para la toma de decisiones ajustadas al Derecho.
- ✓ Se reconoce la importancia de desarrollar una estrategia, que se estructure en acciones estratégicas específicas, que permitan el perfeccionamiento del proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR.
- ✓ Se aprecia la motivación de los cuadros por la implementación de la estrategia en la Universidad de Pinar del Río y la disposición de los profesores del Dpto. de Derecho, para colaborar en su implementación.

Como *debilidad* se precisa:

- ✓ La insuficiente preparación teórico-metodológica del colectivo pedagógico, del Departamento de Derecho, para enfrentar las exigencias del proceso de formación de los cuadros, dadas las características particulares de este tipo de formación.

Amenaza:

- ✓ La insuficiente preparación pedagógica y didáctica de los juristas, que se desempeñan como claustro a tiempo parcial del Dpto. de Derecho, para la implementación de la concepción pedagógica.

Oportunidades:

- ✓ La formación jurídica de los cuadros de la Educación Superior, constituye una prioridad del Ministerio de Educación Superior (MES), lo cual, desde el perfil del desempeño del cuadro universitario y el contexto jurídico en el

que se desempeña el mismo, contribuye a perfeccionar la gestión de los procesos universitarios.

- ✓ Contar con un Departamento de Derecho en la UPR que asuma el proceso formativo, objeto de estudio.
- ✓ El asesoramiento pedagógico y didáctico del Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior para concebir dicho proceso, así como el del Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo, en lo relativo a la actividad gerencial y a la formación de los cuadros.
- ✓ La prioridad y apoyo institucional a la formación jurídica de los cuadros en la UPR.

Los criterios expuestos, permiten determinar premisas para la estructuración de la estrategia. Se parte de que la estrategia, en tanto actividad orientada al perfeccionamiento del proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR:

- se debe estructurar a través de acciones estratégicas específicas, que direccionen y dinamicen dicho proceso formativo.
- debe transitar hacia mayores niveles de integración de los actores, que participarán en este proceso de implementación de la estrategia.
- debe actuar, a partir de los resultados del diagnóstico, en función de potenciar la ZDP, para lograr ,en cada cuadro de la UPR, el objetivo de formación propuesto y a la vez, capacitar al colectivo pedagógico, para dirigir este proceso de formación.
- debe promover una formación participativa, apoyada en métodos productivos, problémicos e innovadores, como colofón de una enseñanza desarrolladora.

III. Objetivo general de la estrategia. Implementar en la práctica educativa del proceso de formación jurídica de los cuadros, en la UPR, la concepción pedagógica, sustentada en las relaciones dialécticas de sus componentes y en las etapas identificadas, que dinamizan dicho proceso formativo.

IV. Acciones estratégicas específicas.

Acción estratégica 1. Perfeccionamiento del proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR, a través del diseño didáctico del Programa de Formación Jurídica de los Cuadros en la UPR.

Atendiendo a las bases teóricas de la concepción pedagógica propuesta y a los criterios de los cuadros y profesores, se reconoce el diseño del programa de Formación Jurídica de los Cuadros en la UPR(PFJC-UPR), como acción que puede contribuir a perfeccionar este proceso, e integrar los componentes del proceso de enseñanza aprendizaje, en esta forma de Educación Avanzada, lo que implica un proceso de formación gradual, sistémico y contextualizado, a través de las etapas identificadas y definidas en la investigación.

Sobre la base de esta significación, se plantea como **objetivo** de esta acción: perfeccionar el proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR, a través del diseño didáctico del Programa de Formación Jurídica de los Cuadros en la UPR.

Con el fin de perfeccionar el proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR a través de esta acción estratégica específica, se proponen como operaciones:

- ✓ diseño del programa de Formación Jurídica de los Cuadros en la UPR, fundamentado en las etapas identificadas, para el desarrollo del citado proceso.
- ✓ implementación del programa de Formación Jurídica de los Cuadros en la UPR.
- ✓ validación del programa propuesto en el Proceso de Formación Jurídica de los Cuadros en la UPR.

Acción estratégica 2. Diseño de un programa de capacitación para los profesores del Departamento de Derecho, que asumirán la formación jurídica de los cuadros en la UPR.

La capacitación de los profesores del Departamento de Derecho en la Universidad de Pinar del Río, constituye una acción que se fundamenta en la necesidad de dinamizar las acciones estratégicas específicas a desarrollar, referidas con anterioridad, pues el éxito de ellas dependerá, de la visión de tales actores, los que

se encontrarán implicados en gran medida en el proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR.

Lo anterior lleva a plantear el **objetivo** de esta acción estratégica en los siguientes términos: capacitar a los profesores del Departamento de Derecho de la Universidad de Pinar del Río para la implementación de las acciones estratégicas específicas.

Para el diseño del Programa de Capacitación, se tuvo en cuenta la concepción pedagógica propuesta en esta investigación, para el perfeccionamiento del proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR, atendiendo a las necesidades expresadas por los profesores, para implementarla.

Operaciones:

- diseño de un Programa de Capacitación para los profesores del Departamento de Derecho de la Universidad de Pinar del Río.
- implementación del Programa de Capacitación.

V. Evaluación de la estrategia.

La evaluación constituye un proceso sistémico y sistemático, donde a partir de los resultados de la aplicación de cada una de las acciones estratégicas específicas, se valora la eficacia y la eficiencia de la estrategia general, en relación con la consecución del objetivo general, permitiendo incluir, valorar y/o controlar cambios o modificaciones en las propuestas. Para ello, se tendrá en cuenta el logro de los objetivos previstos para cada una de las acciones estratégicas específicas, en función del perfeccionamiento del proceso objeto de estudio, atendiendo a las etapas identificadas y fundamentadas en relación con el proceso de formación jurídica de los cuadros, en la UPR, que sustenta la gestión eficiente de los procesos universitarios.

La evaluación de la estrategia general en el proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR, conlleva al seguimiento de la evolución del proceso y de los resultados en la aplicación de cada una de las acciones estratégicas específicas.

La evaluación de la propuesta precisa las siguientes tareas: planificación de la evaluación, ejecución de la evaluación, obtención y procesamiento de los resultados, valoración de resultados y corrección de la propuesta.

Se propone la utilización de la evaluación frecuente y sistemática, donde se controle en lo fundamental, el desarrollo del proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR y sus resultados, con vistas a constatar si este tiene un carácter sistémico, y contextualizado.

3.2 Resultados de la valoración de la concepción pedagógica y de la estrategia, por un grupo de expertos.

Con el propósito de comprobar la validez de la concepción pedagógica propuesta, para el desarrollo del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, así como de la estrategia diseñada para su implementación en la Universidad de Pinar del Río, se utilizó el método de Criterio de Expertos.

“El criterio de expertos constituye una valiosa herramienta para lograr la necesaria fiabilidad de las indagaciones empíricas o teóricas realizadas” (Alfonso, 2012, p. 99). Se considera además uno de los métodos subjetivos de pronosticación más fiable, y constituye un procedimiento que permite confeccionar un cuadro de la evolución de situaciones complejas a través de la elaboración estadística, de las opiniones de expertos, en el tema tratado.

Campistróus, L y Rizo, C (1998), alegan la existencia de diferentes procedimientos que conducen hacia una selección objetiva de los expertos.

En la presente investigación se asume el procedimiento de autovaloración de los expertos, caracterizado por su sencillez e integridad, y sustentado en la premisa de que nadie mejor que el propio experto puede valorar su competencia en el tema en cuestión.

Para determinar el *coeficiente de competencia* (K) de los sujetos seleccionados como expertos potenciales, se siguió el siguiente procedimiento. Este coeficiente se obtiene a partir de otros dos: *el coeficiente de conocimiento* (K_c) del experto sobre el

problema que se analiza y el *coeficiente de argumentación* (Ka) que estima, a partir del análisis del propio experto, sus niveles de fundamentación sobre el tema.

En el primero de los coeficientes se solicita al experto que valore su competencia sobre el problema en una escala de 0 a 10 (el 0 representa que el experto no tiene conocimiento alguno sobre el tema y el 10, expresa que posee una valoración completa sobre el mismo; de acuerdo con su autovaloración, el experto ubica su competencia en algún punto de esta escala y el resultado se multiplica por 0.1 para llevarlo a la escala de 0 a 1. Por su parte, en el coeficiente de argumentación, se le pide al experto, que precise cuál de las fuentes él considera que ha influido en su conocimiento de acuerdo con el grado (alto, medio, bajo). Las respuestas dadas se valoran de acuerdo con los valores de la tabla patrón para cada una de las casillas marcadas. La suma de los puntos obtenidos, a partir de las selecciones realizadas por los expertos, es el valor del coeficiente (Ka). Con estos datos se determina el coeficiente (K) como el promedio de los dos anteriores a través de la fórmula:

$$K = \frac{Kc + Ka}{2}$$

De esta forma, resulta para el coeficiente de competencia un valor comprendido entre 0,25 (mínimo posible) y 1 (máximo posible). De acuerdo con los valores obtenidos, se asume un criterio para decidir si el experto debe ser incluido y el peso que deben tener sus opiniones. Los valores de K considerados para determinar la inclusión de los sujetos como expertos **fueron 0,8 0,9 y 1.**

Además de estos datos recogidos sobre los expertos, se tuvieron en cuenta la disposición a participar en la investigación, la capacidad de análisis, la profundidad en las valoraciones, el espíritu autocrítico y la profesionalidad, todo lo cual se valoró en los contactos previos que se sostuvieron durante la aplicación de la consulta.

Atendiendo al comportamiento de la autovaloración en las respuestas dadas por el grupo de expertos, se decidió excluir de esta condición a tres sujetos, concretándose el grupo a doce expertos. Posteriormente, se pasó a recopilar la información empírica necesaria de los sujetos seleccionados como 12, de una población de 15 posibles

expertos, a los cuales se les entregó un cuestionario (Anexo 13), donde se sometía a valoración individual la propuesta realizada, a partir de cinco indicadores. El análisis de la información ofrecida por los expertos, sobre los indicadores propuestos, para verificar la validez de la concepción pedagógica, y de la estrategia, para su implementación en la Universidad de Pinar del Río, aporta resultados (Anexos 14 y 15) , que deben ser tenidos en cuenta en su perfeccionamiento e implementación. Se obtuvo como valor de competencia 66,6% de los expertos, de los cuales el 50% tiene categoría docente superior, y un 67.2 % ostenta la categoría de Máster o Especialista.

Con la aplicación de la consulta a expertos se enriqueció la concepción propuesta, respecto a las relaciones esenciales que se dan en el proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR, así como con relación a las etapas por las que transita dicho proceso. Puede afirmarse, que la consulta a expertos y la utilización del método Delphy, posibilitaron, no solo contar con la evaluación de la factibilidad, sino consolidar la concepción pedagógica que se propone para el proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR y la estrategia para su implementación.

3.3- Conclusiones parciales del capítulo III.

- ❖ La estrategia propuesta para implementar la concepción pedagógica del proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR, se concretó a través de dos acciones estratégicas específicas, que toman en cuenta las etapas que componen el proceso objeto de estudio; a través del diseño didáctico del programa de formación jurídica de los cuadros en la UPR; y el programa de capacitación para los profesores del Departamento de Derecho de la Universidad de Pinar del Río, como dinamizadora de la primera acción.
- ❖ La consulta a expertos, corroboró la validez de la concepción pedagógica propuesta para el desarrollo del proceso de formación jurídica de los cuadros de la Educación Superior, demostrando la contribución de la estrategia diseñada al perfeccionamiento de dicho proceso formativo, a partir de su aplicación en la Universidad de Pinar del Río.

CONCLUSIONES GENERALES

- ✓ Las regularidades del proceso de formación jurídica de los cuadros en la Universidad de Pinar del Río, revelan el carácter asistémico y descontextualizado de este proceso, en tanto no se orienta a la formación de habilidades, que permitan solucionar problemas, con trascendencia jurídica, que emergen del contexto universitario, durante su desempeño profesional.
- ✓ La concepción pedagógica del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, se fundamenta atendiendo a las relaciones que existen entre la formación jurídica, el perfil del desempeño y la preparación integral del cuadro, que fundamentan las etapas del proceso de formación jurídica, y que garantizan el carácter sistémico y contextualizado de dicho proceso.
- ✓ La propuesta de concepción pedagógica estructura y fundamenta una estrategia, que se orienta al perfeccionamiento del proceso de formación jurídica de los cuadros en la Universidad de Pinar del Río, a través de dos acciones estratégicas específicas: perfeccionamiento del proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR, a través del diseño didáctico del Programa de Formación Jurídica de los Cuadros en la UPR; y el diseño del Programa de Capacitación al Colectivo Pedagógico, como acción dinamizadora.

RECOMENDACIONES

1. Implementar la concepción pedagógica del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, aplicando la estrategia propuesta en la Universidad de Pinar del Río.
2. Socializar la experiencia en el resto de los Centros de Educación Superior del país, para su perfeccionamiento y aplicación, de acuerdo a las problemáticas y condiciones específicas de cada institución.
3. Continuar profundizando, a través de la investigación, sobre los enfoques y métodos de formación de los directivos en las IES, específicamente, con relación a su formación jurídica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alpízar, R. (2003). *Modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos en la Universidad de Cienfuegos. Tesis doctoral*. La Habana: CEPES. p.17-19.
2. Álvarez, C. M. (1999). *Didáctica. La escuela en la vida*. Tercera edición. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
3. Añorga, J. (1999). Paradigma Educativo Alternativo para el Mejoramiento Profesional y Humano de los Recursos Laborales y de la Comunidad: EDUCACION AVANZADA. Impresión Ligera. Ciudad de La Habana, Cuba. p.19.
4. Añorga, J., Valcárcel, N y Capote, R. M. (2010). *El Glosario de Términos. Un instrumento de la Educación Avanzada*. Tesis en opción al grado de Máster en Educación Avanzada. La Habana.p.36-37.
5. Armas, N., Lorences, J. y Perdomo J. (2004). Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes a la investigación educativa. Cuba. <http://www.ceces.upr.edu.cu> (Consulta: 10 de abril de 2014).
6. Campistrous, L., y Rizo, L. (1998). *Indicadores e investigación educativa*. La Habana: ICCP.
7. Colectivo de Autores. (1984). *Pedagogía*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
8. (2012). Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas de la Universidad para el periodo 2012-2015.p.1.
9. Fernández, M.L. (2002). *Formar para la dirección escolar: Por qué, cuándo, cómo...* Profesorado, revista de curriculum y formación del profesorado, 6 (1-2).p.9.
10. Gómez, A.M. (2010). *La formación inicial para la dirección escolar como impulso para conseguir una dirección competente en Andalucía*. Memoria para optar al grado de doctora. Huelva, España
11. Horruitiner, P. (2007). La Universidad cubana: el modelo de formación. Capítulo II. El proceso de formación. Sus características. *Pedagogía Universitaria*, Vol. XII, No. 4.

12. Ilie, C. y Martín, M.J. (2011). *El ADN de la formación para directivos*. Lid Editorial Empresarial, S.L. Madrid, España.
13. Koontz & O'Donnell. (1961). *Principios de dirección de empresas*. Madrid: McGraw-Hill/Ediciones del Castillo. pp. 375-379.
14. Leontiev, A. (1981). *Actividad, Conciencia y Personalidad*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. p.82.
15. Lenin, V. I. (1963). *Materialismo y Empiriocrítica*. La Habana: Editorial Política.
16. Londoño, O. (2000) *Formando al sujeto que necesita la sociedad contemporánea*. El macro currículo como experiencia de pensamiento complejo. Universidad Externado de Colombia, Bogotá. Colombia.
17. López, J.C. (2010). Modelo de gestión del proceso de formación de directivos en el contexto de sus organizaciones. *Revista Panorama Administrativo*. Año 4. No.8. p 89-91
18. Majmutov, M. I. (1983). *La enseñanza problémica*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
19. Márquez, D. (2008). *Concepción pedagógica del proceso de formación profesional de los estudiantes de la carrera de Estudios Socioculturales a través del modo de actuación. Estrategia para su implementación en la Universidad de Pinar del Río. Tesis doctoral*. CECES. Pinar del Río. p.60
20. Maya de Lozano, E. (2006). Pertinencia social y académica en la Universidad del Choco” Diego Luis Córdoba”. Colombia. *Revista Institucional* No. 20, Editorial UTCH.p.66.
21. Mentado, T., y Rodríguez, J. (2013). *Caso práctico de la formación de directivos en contextos universitarios*. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*. España.pp.14-15.
22. Pereda, J. L (2005). *Sociología, Educación y Sociología de la Educación*. Editora Livro Técnico, Fortaleza, Brasil.
23. Planas, J. (2005). El papel de la empresa en la formación de los trabajadores en España. *Revista de Educación*. Número 338, p.126.
24. Rosental, M. & Iudin, P. (1981). *Diccionario Filosófico*. Editora Política, La Habana.

25. Sierra, J. (2004). *La Educación Jurídica. Propuesta de un sistema de trabajo teórico y metodológico para la formación inicial y permanente de maestros primarios*. Tesis doctoral. Pinar del Río.p.48
26. _____. (2008). *El componente jurídico del sistema normativo del Ministerio de Educación*. p.2
27. Siliceo, A. (1981). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Limusa.p.47.
28. Teixidó, J (2012). *La formació de directius escolars*. Fundació Universitat de Girona: Innovació y Formatió. España .Recuperado por correo electrónico.pp.1-2.
29. Tunnermann, C. (1996). *La Educación Superior en el umbral del Siglo XXI*. Caracas. Ediciones CRESAL/UNESCO. p.55, 63.
30. Valiente, P. (2001). *Concepción sistémica de la superación de los directores de secundaria básica*. Tesis doctoral. ISP. Holguín. p.14-15.
31. _____. (s/a). El proceso de enseñanza-aprendizaje de los dirigentes. Características y exigencias. *Folletos Gerenciales*. Ministerio de Educación Superior. La Habana.
32. _____. El enfoque sistémico: una herramienta metodológica eficaz para concebir la superación de los dirigentes educacionales. *Folletos Gerenciales*. Ministerio de Educación Superior. La Habana.
33. Valle, A. (2007). *Algunos modelos importantes en la investigación pedagógica*. La Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. p.18.
34. Villa, A. (1998). El rol del liderazgo en la dirección actual. *Principales dificultades de la dirección de centros educativos en los primeros años de ejercicio*. Bilbao. ICE. Universidad de Deusto.pp.65-108
35. Vincenzo, Cesario. (1972). *Sociología del Educazione*. Hoepli. Milano. Italia.

BIBLIOGRAFIA

I. Textos.

1. Addine, F. y García, G. (2004). Citado por Mijares, L. en: *Metodología para la profesionalización pedagógica desde un proceso de enseñanza-aprendizaje desarrollador de la PILI en los Institutos Superiores Pedagógicos (2008)*. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas.
2. Addine, F. (2006). El modo de actuación profesional pedagógico: apuntes para una sistematización. En C. d. autores, *Compilación modo de actuación profesional pedagógico. De la teoría a la práctica*. La Habana.
3. Alcalá, A. (1999) *¿Es la Andragogía una Ciencia?* Ponencia. Postgrado U.N.A. Caracas, Venezuela.
4. _____.(s/f). *La praxis andragógica en los adultos de edad avanzada*.
<http://www.monografias.com>)
5. Consulta: 10 de septiembre de 2012.
6. Alfonso, P. (2003). *Fundamentos de un modelo de formación para el cooperativismo agropecuario en Pinar del Río*, Tesis doctoral. CECES. Pinar del Río.
7. Alfonso, D. (2012). *Concepción pedagógica del proceso de formación para la investigación jurídica de los estudiantes de la carrera de Derecho. Estrategia para su implementación, en la Universidad de Pinar del Río*. Tesis doctoral. CECES. Universidad de Pinar del Río.
8. Alpízar, R. (2003). *Modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos en la Universidad de Cienfuegos*. Tesis doctoral. La Habana: CEPES.
9. _____. (s.f.). *La formación de directivos académicos en las instituciones de la Educación Superior en Cuba*.
<http://www.uh.cu/sitios/reddees/content/art%C3%ADculos>. (Consulta: 24 de noviembre de 2012)
10. Álvarez, C. (1992). *Epistemología*. Apuntes para un libro de texto en soporte magnético.
11. _____. (1995). *Hacia una escuela de excelencia*. Monografía. Dirección de Formación de Profesionales, Ministerio de Educación Superior de Cuba. La Habana.

12. _____. (1999). *Didáctica. La escuela en la vida*. Editorial Pueblo y Educación. Tercera edición corregida y aumentada, La Habana.
13. _____. (2001). *El Diseño Curricular*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
14. Álvarez, M. (1997). *Principios constitucionales de organización de las Administraciones Públicas*, Madrid.
15. Añorga, J. (1997). *Currículo y diseño curricular*. La Habana: ISP-EJV.
16. _____. (1999). Paradigma Educativo Alternativo para el Mejoramiento Profesional y Humano de los Recursos Laborales y de la Comunidad: EDUCACION AVANZADA. Impresión Ligera. Ciudad de La Habana, Cuba.
17. Añorga, J., Valcárcel, N y Capote, R. M. (2010). *El Glosario de Términos. Un instrumento de la Educación Avanzada*. Tesis en opción al grado de Máster en Educación Avanzada. La Habana.
18. Argyris, C. y Schon, S. (1999). *Andragogía*. Libro Guía de Estudio. Postgrado UNA Caracas. Venezuela.
19. Armas, N., Lorences, J. y Perdomo J. (2004). Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes a la investigación educativa. Cuba. <http://www.ceces.upr.edu.cu> (Consulta: 10 de abril de 2014).
20. Batlle, M. (s/a). *Consideraciones sobre Pedagogía Jurídica*. <http://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/12204/1/Consideraciones%20sobre%20Pedagogia%20juridica.pdf>. (Consulta: 5 de enero de 2014)
21. Bertier, J.L. (2010). *La formation des cadres et des personnels de direction à l'Éducation nationale*. Les Indispensables Berger-Levrault.
22. Blanco, A. (2003). *Filosofía de la Educación*. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de la Habana.
23. Cárdenas, M.E. (s/a). *Ensayo sobre Didáctica y Pedagogía Jurídicas*. <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/5/2406/9.pdf> . (Consulta: 3 de noviembre de 2013).
24. Campistrous, L., y Rizo, L. (1998). *Indicadores e investigación educativa*. La Habana: ICCP.
25. Cerda, H. (1993). *Los elementos de la investigación. Cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Editorial “El Búho”. Bogotá. Colombia.
26. Chávez, J. (s/a). *Apuntes para el Examen Estatal de Pedagogía*.

27. (s/a). *La Pedagogía como ciencia*.
28. Colectivo de Autores (1984). *Pedagogía*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
29. Comenio, J. A. (1983). *Didáctica Magna*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
30. Díaz, T. (2004). *Temas sobre pedagogía y didáctica de la Educación Superior*. Fundación educativa ESUMER> Medellín. Colombia.
31. _____. (2005). *La didáctica en la formación por competencias: una visión desde el enfoque científico crítico y de la Escuela de Desarrollo Integral*. I ENCUENTRO INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR: FORMACIÓN POR COMPETENCIAS.
32. _____. (2008). *Temas sobre Pedagogía y Didáctica en la formación de los cuadros: un enfoque para sus formadores: Profesores, Entrenadores, Consultores*.
33. Emond, L. (2012). Droit et pédagogie : définition d'un domaine de recherche. *Les Cahiers de droit*, vol. 53, n° 3, 2012, p. 523-555. <http://id.erudit.org/iderudit/1011938ar>. (Consulta: 7 de enero de 2014)
34. Escamilla, S.A. (2006). *El Director Escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional. Tesis Doctoral*. UAB. Barcelona, España. <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5046/saet1de1.pdf;jsessionid=89656D84D9D519066E819FC6A88803E3.tdx2?sequence=1>. (Consulta: 2 de enero de 2014).
35. (2012). Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas de la Universidad para el periodo 2012-2015.
36. Fernández, Á. (2011). *Glosario de expresiones ambientales y jurídicas*. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
37. Fernández, M.L. (2002). Formar para la dirección escolar: Por qué, cuándo, cómo...*Profesorado, revista de curriculum y formación del profesorado*, 6(1-2). España.
38. Fernández, V., Pérez, B., & Alpízar, R. (s. f.). *La atención a la diversidad de las necesidades de aprendizaje del directivo. Una perspectiva indispensable para la preparación y superación*. <http://www.uh.cu/sitios/reddees/content/art%C3%ADculos>. Consulta: 24 de noviembre de 2012.

39. Gairín, J. (2011). La Dirección de Centros Educativos en Iberoamérica. Reflexiones y experiencias. Serie Informes 2. Red de Apoyo a la Gestión Educativa. http://www.redage.org/files/adjuntos/Libro%20Red_AGE%20vd.pdf
(Consulta: 2 de diciembre de 2013)
40. Gairín, J y Castro, D. (2011). Competencias para el Ejercicio de la Dirección de Instituciones Educativas. Reflexiones y experiencias. Serie Informes 2. Red de Apoyo a la Gestión Educativa. http://acclera.uab.cat/documents_edo/biblio/Redage2012.pdf. (Consulta: 3 de diciembre de 2013)
41. Gómez, A.M. (2010). *La formación inicial para la dirección escolar como impulso para conseguir una dirección competente en Andalucía*. Memoria para optar al grado de doctora. Huelva, España
42. González, V.M. (2003). *Paradigmas de la nueva educación*. www.vm.udg.mx/DocSem/arturorodriguezleon.doc (Consulta: 8 de septiembre de 2012).
43. Gran Diccionario de la Lengua Española (edición digital).
44. Pelletier, G. (1999). *Former les dirigeants de l'éducation. Apprentissage dans l'action*. De Boeck. Belgique.
45. _____. (2010). *La formation des dirigeants en éducation en 2020...Retour vers le futur*. www.guypelletier.ca. (Consulta: 8 de noviembre de 2013).
- 46.
47. Horruitinier, P. (2007). *La Universidad cubana: el modelo de formación. Capítulo II. El proceso de formación. Sus características*. Pedagogía Universitaria. Vol. XII No. 4, La Habana, Cuba.
48. Igartúa, J. (1996). *Principio de legalidad, conceptos indeterminados y discrecionalidad administrativa*, RAP, No.92, oct- dic.
49. Juárez, G.D. (2006) *Formación gerencial para la eficacia escolar* www.eumed.net/libros/2006c/193/. (Consulta: 2 de marzo de 2013)
50. Ilie, C. y Martín, M.J. (2011). *El ADN de la formación para directivos*. Lid Editorial Empresarial, S.L. Madrid, España.

51. Larrauri, R. (2006). La Educación Jurídica como campo de investigación desde una conceptualización epistemológica. *Universitas. Revista de Filosofía, Derecho y Política*, nº 3, invierno 2005/2006. http://universitas.idhbc.es/n03/03-05_larrauri.pdf. (Consulta: 22 de noviembre de 2013)
52. Lazo, C. (s/a). Diseño Estratégico de Formación y Desarrollo de Directivos.
53. Lenin, V.I. (1963). *Materialismo y Empiriocriticismo*. Editorial Política, La Habana.
54. Leontiev, A. (1981). *Actividad, Conciencia y Personalidad*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana
55. Londoño, O. (2000) *Formando al sujeto que necesita la sociedad contemporánea, El macro currículo como experiencia de pensamiento complejo*. Universidad Externado de Colombia, Bogotá. Colombia.
56. López, J.C. (2010). Modelo de gestión del proceso de formación de directivos en el contexto de sus organizaciones. *Revista Panorama Administrativo*. Año 4. No.8.
57. Lufriú, J. (2009). *Concepción pedagógica del proceso de formación para funcionarios y directivos del sector de la cultura como gestores socioculturales del sistema institucional. Estrategia para su implementación en la provincia Pinar del Río. Tesis doctoral*. CECES. Pinar del Río
58. Majmutov, M. I. (1983). *La enseñanza problémica*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
59. Marañón, E. y otros (2010). *La capacitación de los recursos humanos como factor estratégico en las organizaciones*. Centro de Estudios de Dirección. Universidad de Las Tunas.
60. Márquez, A. (1998). *Andragogía: propuesta política para una cultura democrática en educación superior*, Ponencia presentada en el Primer Encuentro Nacional de Educación y Pensamiento, Santo Domingo, República Dominicana. http://ofdp_rd.tripod.com/encuentro/ponencias/amarquez.html. (Consulta: 10 de septiembre de 2012).
61. Márquez, D. (2008). *Concepción pedagógica del proceso de formación profesional de los estudiantes de la carrera de Estudios Socioculturales a través del modo de actuación. Estrategia para su implementación en la Universidad de Pinar del Río. Tesis doctoral*. CECES. Pinar del Río.

62. Martin, J.L y Savary, E. (2013). *Formateurs d'adultes. Se professionnaliser. Exercer au quotidien*. 6 édition revue et augmentée. Crhonique Sociale. Lyon, France.
63. Maya de Lozano, E. (2006). Pertinencia social y académica en la Universidad del Choco” Diego Luis Córdoba. Colombia. *Revista Institucional No. 20*, Editorial UTCH.
64. Mentado, T., y Rodriguez, J. (2013). Caso práctico de la formación de directivos en contextos universitarios. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*. España.
65. Montequín, I. (s/a). La Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas. Reflexiones para su realización. *Folletos Gerenciales*. Ministerio de Educación Superior. La Habana.
66. Morell, L. (1993). *El principio de objetividad en la actuación de la Administración Pública, en La protección jurídica del ciudadano. Procedimiento administrativo y garantía jurisdiccional*. Estudios en homenaje al profesor Jesús González Pérez, Tomo I, Madrid.
67. Morín, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Gelisa. Barcelona.
68. Notario de la Torre, A. (1999) *Apuntes para un Compendio sobre Metodología de la Investigación Científica*. UPR. Pinar del Río.
69. Orianne, P. (1990). *Apprendre le droit. Éléments pour une pédagogie juridique*. Belgique.
70. Osorio, G. (2010). *Concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de Organizaciones no Gubernamentales de acción directa. Estrategia para su implementación en Medellín, Colombia. Tesis doctoral*. CECES. Pinar del Río.
71. Pereda, J. L (2005). Sociología, Educación y Sociología de la Educación. Editora Livro Técnico, Fortaleza, Brasil.
72. Planas, J. (2005). El papel de la empresa en la formación de los trabajadores en España. *Revista de Educación*. Número 338.
73. Poggi, M. (2006). *La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias*. Buenos Aires, Argentina: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.
74. Ramírez, H. (2008). Derecho y Ética: convergencias para la formación jurídica. *Dikaion*. Vol. 22. Num.17.

75. Ramos, B. (2005). *El método del caso en la formación de directivos públicos*. Mérida, Yucatán, México.
76. Rosental M. y P. Iudin (1981). *Diccionario Filosófico*. Editora Política, La Habana.
77. Sandoval-Estupiñán, L. Y y otros. (2008). Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas. *Educación y Educadores*. Vol. 11. No. 2. Universidad de La Sabana, Cundinamarca, Colombia. <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=83411203>. (Consulta: 8 de septiembre de 2012).
78. Sierra, J. (2004). *La Educación Jurídica. Propuesta de un sistema de trabajo teórico y metodológico para la formación inicial y permanente de maestros primarios. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas*. Pinar del Río, Cuba.
79. _____. (2008). *El componente jurídico del sistema normativo del Ministerio de Educación*.
80. Siliceo, A. (1981) *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Limusa.p.47.
81. Teixidó, J (2012). *La formació de directius escolars. Fundació Universitat de Girona: Innovació y Formatió*. España .Recuperado por correo electrónico.
82. Torres, I. (2010). *Concepción pedagógica del proceso de formación en seguridad alimentaria y nutricional para funcionarios gubernamentales del Poder Popular. Estrategia para su implementación en la provincia de Pinar del Río. Tesis doctoral*. CECES. Pinar del Río.
83. Tunnermann, C. (1996). *La Educación Superior en el umbral del Siglo XXI*. Caracas. Ediciones CRESAL/UNESCO.
84. Valiente, P. (2001). *Concepción sistémica de la superación de los directores de secundaria básica. Tesis doctoral*. ISP. Holguín
85. _____. (s/a) El proceso de enseñanza-aprendizaje de los dirigentes. Características y exigencias. *Folletos Gerenciales*. Ministerio de Educación Superior. La Habana.
86. _____. (s/a). El enfoque sistémico: una herramienta metodológica eficaz para concebir la superación de los dirigentes educacionales. *Folletos Gerenciales*. Ministerio de Educación Superior. La Habana.

87. Villa, A. (1998). El rol del liderazgo en la dirección actual. *Principales dificultades de la dirección de centros educativos en los primeros años de ejercicio*. Bilbao. ICE. Universidad de Deusto.
88. Vincenzo, Cesario. (1972). *Sociología del Educazione*. Hoepli. Milano. Italia.
89. Vigotsky, L. (1982). *Pensamiento y Lenguaje*. Editorial Pueblo y Educación .La Habana.
90. Vigotsky L. (1987). *Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores*. La Habana, Editorial Científico Técnica.
91. Witker, J. (2006). Docencia crítica y formación jurídica. En J. Witker. (comp). ; Antología de estudios sobre la enseñanza del Derecho. México:UNAM
92. _____. (s/a). *Derecho, desarrollo y formación jurídica*.

II. Legislación.

Decreto Ley 196(1999). Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno. Cuba.

INDICE DE ANEXOS

No	Contenidos
1	Resultados de investigación en publicaciones y eventos.
2	Fuentes documentales consultadas y guía de análisis.
3	Operacionalización y parametrización del objeto de estudio.
4	Encuesta a cuadros de la UPR.
5	Entrevista Grupal (oral) a profesores del Departamento de Derecho que capacitan a los cuadros en la UPR.
6	El proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR. Representación de la concepción pedagógica.
7	Estrategia para implementar la concepción pedagógica del proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR.
8	Programa de Formación Jurídica de los Cuadros en la UPR
9	Programa de Capacitación al colectivo pedagógico del Dpto de Derecho en la UPR.
10	Cuestionario de autoevaluación de los expertos potenciales.
11	Tabla patrón para la determinación del coeficiente de argumentación (Ka) de los expertos potenciales.
12	Resultados de la autoevaluación de los expertos potenciales.
13	Cuestionario a Expertos.
14	Calificación otorgada por los expertos a los indicadores
15	Análisis estadístico de la frecuencia y puntos de corte sobre las valoraciones de los expertos.

Anexo 1. Resultados de investigación en publicaciones y eventos.

Este trabajo constituye el resultado de una investigación que se inició en el mes de noviembre del año 2011 en el marco de los estudios de maestría y del cual se han venido mostrando resultados parciales en eventos nacionales e internacionales: Taller Científico XXV Aniversario del CETED “Gerencia y evolución” (marzo, 2013); IV Taller de Intercambio Científico entre Educadores Latinoamericanos (abril, 2013); Evento provincial 9no Congreso Internacional de Educación Superior “Universidad 2014”(junio, 2013).

De la participación en algunos de estos eventos han resultado las siguientes publicaciones:

- ✓ El proceso de formación jurídica para cuadros y funcionarios en la Universidad de Pinar del Río. Memorias del 9no Evento provincial Universidad 2014. Junio, 2013.

Se desarrolló además una estancia de investigación durante 6 meses en la Universidad de Québec en Montreal, Canadá.

Anexo 2. Fuentes documentales consultadas

En la **Revisión documental**, se analizaron los siguientes documentos:

- ✓ Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado, del Gobierno y sus Reservas, aprobada en el 2010.
- ✓ Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas de la Universidad de Pinar del Río para el período 2012-2015, aprobada en febrero de 2012.
- ✓ Plan de Superación de los Cuadros y sus reservas en la UPR(2010-2014)
- ✓ Programa del Curso de Postgrado Bases Jurídicas del Estado, Gobierno y Administración Pública en Cuba, correspondiente al Diplomado en Administración Pública para cuadros, impartido a nivel nacional.
- ✓ Otros documentos de procedencia nacional e internacional que abordan la formación en general de cuadros, directivos y funcionarios.

Anexo 2.1. Guía para el análisis de fuentes documentales.

Objetivo: Caracterizar la concepción actual del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, en particular, los cuadros en la UPR, mediante el análisis de documentos normativos y otras fuentes documentales.

- ✓ Contextualización de la Estrategia y Planes de Superación de los cuadros en la UPR, en el contexto en el que se desempeñan dichos cuadros.
- ✓ Prioridad que se concede a la formación jurídica de los cuadros en la Educación Superior y de manera particular en la UPR, con relación a otras áreas formativas.
- ✓ Nivel de sistematicidad con que se desarrolla la formación jurídica de los cuadros, en la UPR.

- ✓ Tributo de la formación jurídica del cuadro a su preparación integral para su desempeño profesional desde el contexto jurídico universitario y el perfil del desempeño del cuadro.
- ✓ Componentes del proceso de formación jurídica de los cuadros de las IES, y sus relaciones. Principales formas organizativas.
- ✓ Existencia de un proceso, concebido por etapas, con carácter sistémico y contextualizado

Anexo 3. Operacionalización y parametrización del objeto de estudio.

Variable	Dimensiones	Indicadores
Proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES	Reconocimiento del proceso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grado de presencia de la formación jurídica en documentos rectores a nivel nacional y en las IES. 2. Grado de profundidad en el tratamiento de la formación jurídica. 3. Nivel de contextualización de la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros a la UPR y a cada una de las áreas. 4. Nivel de prioridad institucional que se concede a la formación jurídica para la preparación integral del cuadro. 5. Nivel de reconocimiento por parte del cuadro de la formación

		<p>jurídica para su preparación integral.</p> <p>6. Nivel de fundamentación Pedagógica y Didáctica de la Estrategia y los Programas de Formación.</p> <p>7. Nivel de sistematicidad con que se desarrollan las acciones formativas.</p>
	Desempeño profesional a partir de la formación jurídica	<p>1. Nivel de consulta de documentos jurídicos para el desempeño de la actividad como cuadro.</p> <p>2. Nivel de fundamentación jurídica de las decisiones que adopta con relación al cargo que ostenta.</p>
	Satisfacción con la formación jurídica que recibe	<p>1. Nivel de satisfacción con la formación jurídica que recibe.</p>

Anexo 4. Encuesta a cuadros de la UPR.

Compañero(a):

Se está haciendo un estudio sobre las necesidades de formación jurídica de los cuadros en la Universidad de Pinar del Río. Usted puede contribuir notablemente con

el perfeccionamiento de la estrategia que se pretende instrumentar con sus criterios en la presente encuesta.

Nota: Se le garantiza la total reserva sobre sus criterios y se le agradece la colaboración prestada.

Facultad o área donde se desempeña: _____

Cargo: _____

Años de experiencia en el cargo: _____

Nivel profesional: _____

Edad: _____

Sexo: M _____ , F _____

1. ¿Cuáles son las principales responsabilidades o deberes que asume como cuadro en la institución donde labora. ? Ordénelas por importancia.

2. ¿Conoce ud la Estrategia de la Universidad para la preparación y superación de los cuadros y sus reservas. ? Si _____ No _____. En caso afirmativo enumere las temáticas generales que se incluyen en ella.

3. -¿Cómo cataloga su nivel de formación jurídica en la institución donde labora?

Alto --- Medio ---- Bajo ----- Argumente con no menos de dos elementos.

4-¿Sabe en qué consiste la Formación Jurídica Si _____ No _____

a) En caso afirmativo argumente con no menos de dos elementos.

5- ¿Ha recibido algún tipo de superación o formación en ese sentido? Si ___No ___

a) En caso afirmativo argumente.

b) Enumere tres beneficios obtenidos por ella.

6) Con qué frecuencia de tiempo recibe algún tipo de formación jurídica

Todos los meses____, Cada tres meses____, Cada 6 meses, ____1 vez al año____Cada 2 años_____

7)-¿Cómo cree usted que la formación jurídica podría ayudarlo a ser más eficiente, eficaz y efectivo en su trabajo? Enumere tres elementos ordenados jerárquicamente.

8)-¿Qué le gustaría que se incluyese en un Programa de Formación Jurídica en la esfera en que se desempeña? Diga no menos de dos aspectos.

9)- Ponga números por orden de prioridad a los siguientes aspectos donde considere que más necesita elevar su calificación entre las que a continuación se enuncian (el uno es el más importante)

-Preparación política ideológica: ____; Preparación en Defensa Territorial y Defensa Civil____; Preparación en Dirección____; Preparación Económica____

Preparación Jurídica: ____; Preparación en el uso de la información: ____

Preparación Técnico Profesional: ____

- Otras. ¿Cuáles?

10)-¿Cuáles de las siguientes vías considera usted más útil para su formación general? (Ordene jerárquicamente según su preferencia del uno al cinco)

- Formación en el puesto de trabajo: _____

- Formación fuera del puesto de trabajo: _____
- Autosuperación _____
- Rotaciones: _____
- Adiestramientos. _____

11) A continuación aparecen funciones que su cargo o jerarquía implican. Ordénelas de acuerdo a la importancia que le asigna. (El uno es el más importante).

- Investigación: _____ Superación: _____ Organización: _____
- Planificación _____ Dirección: _____ Docente-Metodológicas: _____
- Evaluación de impactos del trabajo: _____

12)-¿Qué aspectos considera usted deben ser tenidos en cuenta para el perfeccionamiento continuo de su trabajo y la elevación de su formación jurídica? Enumere 3 por orden de prioridad.

Anexo 5. Entrevista Grupal (oral) a profesores del Departamento de Derecho que capacitan a los cuadros en la Universidad de Pinar del Río.

Compañeros(as):

Se está efectuando un estudio-levantamiento de las debilidades y carencias del actual proceso de formación jurídica de los cuadros en la Universidad de Pinar del Río. Ustedes pueden contribuir notablemente con el perfeccionamiento del mismo si responden a las preguntas que a continuación le haremos.

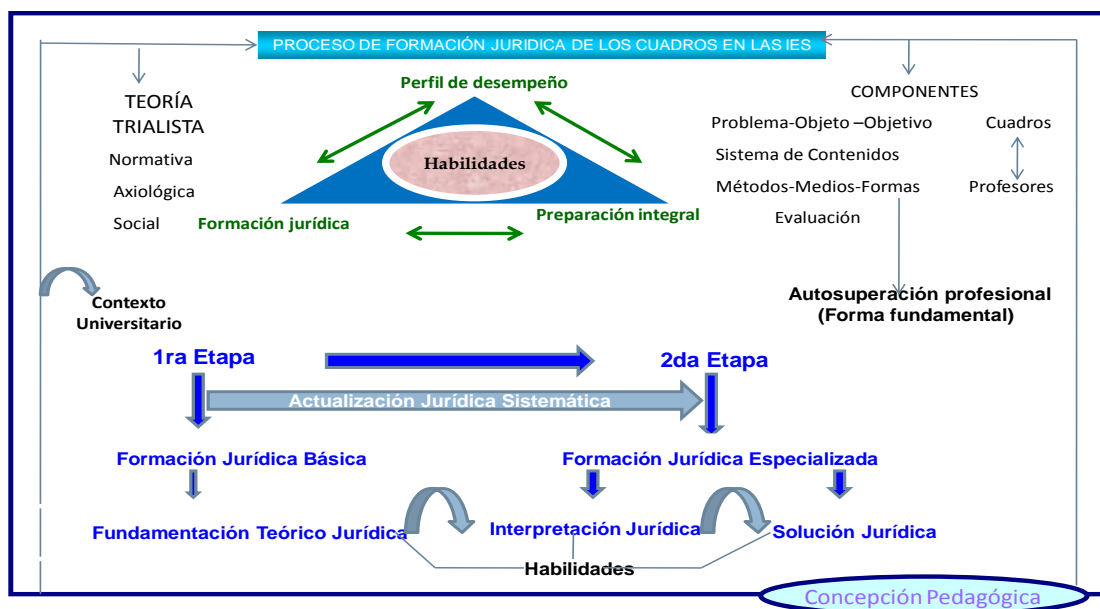
PREGUNTAS:

1-¿Cuáles son las insuficiencias o debilidades que a consideración de usted, presenta actualmente el proceso de formación jurídica de los cuadros en la Universidad Pinar del Río?

2-¿Qué aspectos de la formación deben ser más atendidos, según su opinión, para el perfeccionamiento continuo del desempeño profesional en general y del ejercicio de las funciones particulares de estos sujetos?

3-¿Qué sugiere usted para cambiar la situación existente?

Anexo 6. El proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES.



Anexo 7. Estrategia para implementar la concepción pedagógica del proceso de formación jurídica de los cuadros, en la UPR.

I.Objetivo general: Implementar en la práctica educativa del proceso de formación jurídica de los cuadros, en la UPR, la concepción pedagógica, sustentada en las relaciones dialécticas de sus componentes y en las etapas identificadas, que dinamizan dicho proceso formativo.

II. Acciones estratégicas específicas:

- ✓ Perfeccionamiento del proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR, a través del diseño didáctico del Programa de Formación Jurídica de los Cuadros en la UPR.
- ✓ Capacitación al colectivo pedagógico.

III.Objetivos generales de las acciones estratégicas específicas:

1. Perfeccionamiento del PFJC-UPR, a través del diseño didáctico del Programa de Formación Jurídica de los Cuadros en la UPR.

Objetivo: perfeccionar el Proceso de Formación Jurídica de los Cuadros en la UPR, a través del diseño del Programa de Formación Jurídica de los Cuadros en la UPR

2. Capacitación al colectivo pedagógico.

Objetivo: capacitar al colectivo pedagógico de la carrera de Derecho, en la UPR, para la implementación de la estrategia.

IV. Operaciones e indicadores de cada una de las acciones estratégicas específicas:

Acción Estratégica Específica	Operaciones	Indicadores
1. Perfeccionamiento del PFJC-UPR a través del diseño didáctico del Programa de Formación Jurídica de los Cuadros en la UPR.	<ul style="list-style-type: none">✓ Diseñar el Programa de Formación Jurídica de los Cuadros en la UPR, fundamentado en las etapas identificadas para el desarrollo del PFJC-UPR✓ Implementar el Programa de Formación Jurídica de los Cuadros en la UPR, a partir del sistema de trabajo metodológico de la carrera.✓ Validar el programa propuesto en el PFJC-UPR.	<ul style="list-style-type: none">- Nivel de conocimientos de los actores que intervienen en el PFJC-UPR sobre la propuesta del Programa de Formación Jurídica de los Cuadros en la UPR.- Nivel de pertinencia de la

		propuesta de Programa de Formación Jurídica de los Cuadros en la UPR.
2. Capacitación al colectivo pedagógico.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar un programa de capacitación al colectivo pedagógico. ✓ Implementar el programa de capacitación al colectivo pedagógico. ✓ Validar programa de capacitación al colectivo pedagógico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de satisfacción del colectivo pedagógico con el programa de capacitación. - Nivel de impacto de la capacitación al colectivo pedagógico, en el perfeccionamiento del PFJC-UPR

V. Evaluación de la estrategia:

La evaluación de la estrategia se concibe a partir del análisis de los resultados de la aplicación de cada una de las acciones estratégicas específicas, para el perfeccionamiento del proceso objeto de estudio.

Para ello, se tendrá en cuenta el logro de los objetivos previstos para cada una de las acciones estratégicas específicas, en función del perfeccionamiento del proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR, atendiendo a las etapas identificadas y fundamentadas en las relaciones esenciales que se dan entre la formación jurídica, el perfil del desempeño y la preparación integral del cuadro.

Se considerará su evaluación, a partir del comportamiento de los indicadores identificados para cada una de las acciones estratégicas.

Para evaluar la presencia de los indicadores, se ha empleado una escala que establece las consideraciones de: **Bajo, Medio, Alto** según los valores que obtenga este:

Bajo: Si hay presencia de los indicadores identificados para cada acción estratégica, en menos de un 60% de la muestra.

Medio: Si hay presencia de los indicadores identificados para cada acción estratégica, entre 60-85% de la muestra.

Alto: Si hay presencia de los indicadores identificados para cada acción estratégica, superior a un 85% de la muestra.

Indicadores:

-Nivel de conocimientos de los actores que intervienen en el proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR, sobre la propuesta del Programa de Formación Jurídica de los Cuadros en la UPR: referido al dominio de los elementos principales que contempla el programa propuesto.

-Nivel de pertinencia de la propuesta de Programa de Formación Jurídica de los Cuadros en la UPR: referido a la coherencia del programa con las expectativas, necesidades, principios y valores del modelo de desempeño profesional de los cuadros, socialmente construido.

-Nivel de preparación de los estudiantes (cuadros), para el desarrollo de las habilidades que les permiten solucionar problemas, con trascendencia jurídica, que emergen del contexto universitario, durante su desempeño profesional: capacidades de los cuadros para la solución de dichos problemas.

-Nivel de satisfacción de los profesores y estudiantes (cuadros): manifestación valorativa de las vivencias que los cuadros y profesores tienen, en relación con la calidad del proceso de formación jurídica que se desarrolla en función de su preparación como profesional competente y eficiente.

-Nivel de impacto de la capacitación al colectivo pedagógico en el perfeccionamiento del proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR: referido a la medida en que los resultados del programa de capacitación, sean capaces de satisfacer las expectativas sociales y profesionales de los miembros del colectivo pedagógico.

Anexo 8. Programa de Formación Jurídica de los Cuadros en la UPR

Fundamentación y problema a resolver: La materia jurídica resulta de vital importancia, para la preparación y superación de los cuadros en la UPR, en correspondencia con las funciones que realizan, como parte de su actividad laboral. Lo anterior, es resultado de la tutela por parte del ordenamiento jurídico de todas las relaciones sociales relevantes para un Estado determinado. Una adecuada preparación y superación, desde la perspectiva jurídica, propiciará un actuar armónico y coherente con los principios que rigen nuestro sistema y un cabal cumplimiento de las funciones inherentes a su desempeño profesional.

Objeto de Estudio: Instituciones jurídicas asociadas al desempeño profesional de los cuadros en la UPR.

Objetivo: Fundamentar las instituciones jurídicas asociadas al desempeño profesional de los cuadros, en la UPR, a través de conferencias- debates, talleres, estudio de casos, y la autosuperación, fomentando la justicia, la responsabilidad y la profesionalidad.

Sistema de Contenidos:

Sistema de Conocimientos:

6. Nociones básicas sobre Derecho Constitucional (Sistema Político Cubano; Sistema Electoral; Derechos, Deberes y Garantías Fundamentales; Defensa de la Constitución).
7. Ética de los cuadros: una visión desde el Derecho
8. Régimen Jurídico de la Administración Pública.
 - Principios organizativos y de actuación de la Administración Pública.
 - Reglamentos de la Educación Superior (Disciplinario, Trabajo Docente Metodológico, Organización Docente, etc.), y demás disposiciones internas del MES.
 - Redacción de instrumentos jurídicos (Reglamentos, Resoluciones, Contratos, Convenios).
9. Nociones básicas sobre el Derecho Laboral y de Seguridad Social.
10. Nociones básicas sobre la Propiedad Intelectual (Derecho de Autor y Propiedad Industrial).

Sistema de Habilidades:

1. Explicar las instituciones jurídicas asociadas al desempeño profesional de los cuadros en la UPR.
2. Valorar la trascendencia del conocimiento de las diversas disposiciones normativas que se encuentran asociadas al desempeño profesional de los cuadros en la UPR.

Sistema de Valores y Actitudes a potenciar. Se pretenden fomentar valores tales como el de justicia, responsabilidad y profesionalidad, lo cual se logrará al realizar un análisis que permita propiciar un acercamiento a las diversas instituciones que se propongan y de las disposiciones normativas que las regulan, lo que permitirá contrastar, entre el contenido de las mismas y su regulación, su justeza o no. Por su parte al incentivarse el respeto por la ley, entendida este desde una óptica general, se promueve el tan necesario sentido de responsabilidad y profesionalidad, que debe

estar presente en estos sujetos que se desempeñan en cargos de dirección, para que esto sirva de base a su actuar.

Estructura por Unidades Didácticas

Unidad Didáctica 1: Las instituciones jurídicas asociadas al desempeño profesional de los cuadros en la UPR.

Problema a resolver: La necesidad de que los cursistas (cuadros) puedan explicar las instituciones jurídicas asociadas al desempeño profesional del cargo que ocupan, ya que esto les puede ofrecer un grupo de herramientas que les permite integrar el conocimiento adquirido en relación a ellas, al proceso de interpretación y aplicación de las diversas disposiciones normativas que puedan utilizar o que puedan influir sobre la actividad que realizan.

Objeto: Las instituciones jurídicas asociadas al desempeño profesional de los cuadros en la UPR.

Objetivo: Explicar las instituciones jurídicas asociadas al desempeño profesional de los cuadros en la UPR, a través de conferencias debates, talleres, así como consulta de materiales bibliográficos y el trabajo en equipos o pequeños grupos. Todo esto permitirá fomentar valores tan importantes para el cuadro, como el de justicia y el de responsabilidad.

Sistema de Conocimientos:

1. Nociones básicas sobre Derecho Constitucional (Sistema Político Cubano; Sistema Electoral; Derechos, Deberes y Garantías Fundamentales; Defensa de la Constitución).
2. Ética de los cuadros: una visión desde el Derecho.
3. Régimen Jurídico de la Administración Pública.

-Principios organizativos y de actuación de la Administración Pública.

-Reglamentos de la Educación Superior (Disciplinario, Trabajo Docente Metodológico, Organización Docente, etc.), y demás disposiciones internas del MES.

-Redacción de instrumentos jurídicos (Reglamentos, Resoluciones, Contratos, Convenios).

4. Nociones básicas sobre el Derecho Laboral y de Seguridad Social.
5. Nociones básicas sobre la Propiedad Intelectual (Derecho de Autor y Propiedad Industrial).

Sistema de Acciones:

1. Analizar las instituciones jurídicas que tributan al desempeño profesional de los cuadros en la UPR.
2. Explicar la relación entre las instituciones jurídicas que tributan al desempeño profesional de los cuadros en la UPR.

Valores a potenciar: Resulta importante en este sentido los valores de justicia y responsabilidad, que se fomentarán toda vez que se propicie este acercamiento a las instituciones jurídicas que pueden trascender al desempeño profesional de los cuadros, porque les permitirá profundizar sus conocimientos sobre determinados fenómenos y así las respuestas que brinden en relación a los mismos estarán en correspondencia a lo regulado en el ordenamiento jurídico, y siendo conscientes de lo que resulte más pertinente para el interés general que les corresponde preservar.

Métodos: Se empleará el método de la enseñanza problémica, y dentro de este específicamente el método de búsqueda parcial heurística y el investigativo, para así desarrollar las conferencias debates y los talleres.

Medios: Debe apoyarse la impartición de la unidad en presentaciones en power point que faciliten la transmisión de los conocimientos que se pretenden impartir y además se deberá trabajar con materiales bibliográficos tanto en soporte papel como digital, que le permitan a los cursistas acercarse a las instituciones a las que se hace referencia según la rama del Derecho de la que se trate.

Formas: Se deberán integrar técnicas tales como: las conferencias debates con especialistas en la materia en cuestión, y la realización de talleres que permitan el intercambio entre los cursistas y el profesor. De igual modo deberá potenciarse la autosuperación del cuadro.

Unidad	Conferencia	Taller	Autosuperación	Total de Horas
--------	-------------	--------	----------------	----------------

didáctica				
1	8	8	48	64

Evaluación: Al concluir la unidad se orientará la realización de un trabajo escrito, en equipos de tres integrantes, donde se deberá explicar las ventajas que representa el conocimiento sobre alguna de las instituciones estudiadas, en relación a las funciones que les compete realizar.

Unidad Didáctica 2: Las disposiciones normativas relativas a los cuadros en la UPR.

Problema a resolver: La necesidad de que los cursistas puedan tomar en consideración, al momento de adoptar alguna decisión concreta, la normativa vigente, y aquella que no solo esté asociada a la disposición que debe aportar, sino también esa que puede repercutir sobre su desempeño en sentido general. Esto le permitirá integrar el conocimiento de las regulaciones jurídicas facilitando así su accionar cotidiano.

Objeto: Las disposiciones normativas relativas al desempeño profesional de los cuadros en la UPR.

Objetivo: Valorar la trascendencia práctica del conocimiento de las diversas disposiciones normativas relativas al desempeño profesional de los cuadros en la UPR, a través de conferencias- debates, estudios de casos, y talleres, fomentando valores tales como el de justicia, responsabilidad y profesionalidad del cuadro en relación con las acciones que realiza .

Sistema de Conocimientos:

➤ Los principales cuerpos normativos en materia jurídica para los cuadros en la UPR

Sistema de Acciones:

1. Explicar a través del estudio de casos, la incidencia de estas normas en el contexto donde se desempeña el cuadro.

2. Valorar las implicaciones de la aplicación de estas normativas para su desempeño profesional.

Valores a potenciar: Se fomentarán los valores de justicia, responsabilidad y profesionalidad, a partir del conocimiento e interacción de los cuadros con la normativa que directa o indirectamente pueda influir positivamente en su desempeño profesional. Para ello se deberá trabajar con las disposiciones legales propuestas, para que estos puedan interpretar el alcance de las mismas y con ello realizar una aplicación adecuada de las mismas.

Métodos: Se empleará el método de la enseñanza problémica, y dentro de este específicamente el método de búsqueda parcial heurística y el investigativo, para así desarrollar las conferencias debates y los talleres.

Medios: Fundamentalmente deberá emplearse la legislación que se ha propuesto para que se realice un trabajo directo con la misma, así como otras fuentes bibliográficas que puedan complementar esta actividad fundamental.

Formas: Se deberán integrar varias formas, las conferencias-debates, los talleres, el estudio de casos y la autosuperación.

Unidad didáctica	Conferencia	Taller	Estudio de casos	Autosuperación	Total de Horas
2	2	2	6	30	40

Evaluación: Al concluir la Unidad se orientará la realización de un caso integrador, donde se pongan de manifiesto las instituciones estudiadas y se puedan resolver con apoyo en la legislación tratada. Esta actividad se desarrollará por equipos de tres integrantes, y luego se realizará un intercambio entre los equipos de los casos elaborados, resolviendo entonces uno distinto al que ellos prepararon.

Metodología General del Curso: El curso se estructura en dos unidades didácticas, la primera referida al abordaje teórico de las instituciones jurídicas vinculadas al

desempeño profesional del cuadro en la UPR, y la segunda, a su aplicación concreta en su ámbito de actuación, desde el análisis de las disposiciones normativas, lo que se conjuga con el nivel de complejidad de las habilidades propuestas. Para lograr esto se utiliza el método de enseñanza problémica y dentro de este específicamente el método de búsqueda parcial heurística y el investigativo. Las formas de docencia que se combinan son: las conferencias-debates, talleres, estudios de caso y la autosuperación, apoyadas en el trabajo en equipos o pequeños grupos, quedando distribuidas de la siguiente forma:

Unidades didácticas	Conferencia	Taller	Estudio de Casos	Autosuperación	Total de Horas
1	8	8	-	48	64
2	2	2	6	30	40
Total	8	8	6	70	104

Los medios fundamentales a utilizar serán diferentes fuentes bibliográficas tanto en soporte papel como en digital, así como presentaciones en power point que facilite la transmisión y asimilación de los conocimientos.

Sistema de Evaluación General: La evaluación se realizará de forma sistemática a partir de la participación en las conferencias-debates, talleres y estudio de casos, sobre la base de la observación por parte del profesor. No obstante la finalidad primordial de este curso será dotar al cuadro de herramientas que desde el punto de vista jurídico faciliten y mejoren su desempeño profesional, por lo que esta será siempre la premisa fundamental y a ella se encaminará cualquier actividad de índole evaluativa.

Las evaluaciones parciales se desarrollarán al concluir cada unidad, tratando con ellas de dar cumplimiento al sistema de habilidades del curso. Las mismas consisten en la elaboración de trabajos que deberán entregarse por escrito y discutirse oralmente, los cuales se harán por equipos de tres integrantes cada uno. La

evaluación final también se corresponderá con la entrega de un trabajo escrito pero de forma individual, donde en dos cuartillas el cursista valore la trascendencia práctica del conocimiento de estas disposiciones legales para su desempeño profesional.

Bibliografía General:

-Colectivo de Autores, *Temas de Derecho Administrativo Cubano*. 2 tomos, Editorial Félix Varela, La Habana, 2004.

-Colectivo de Autores, *Estudios de Derecho Administrativo Cubano*. Editorial Félix Varela. La Habana, 2002.

-Díaz Sotolongo, Roberto, *La Constitución*, Ediciones ONBC (Organización Nacional de Bufetes Colectivos), La Habana, 2011.

-Garcini, Héctor; Miguel Reyes; Mirta Cabrera, *Derecho Administrativo I*, 1ª edición, Pueblo y Educación, La Habana, 1976.

-Viamontes Guilbeaux, Eulalia, *Derecho Laboral cubano: Teoría y Legislación*, La Habana, 2001.

Constitución de la República de Cuba.

Ley 14 de 1977. Ley de Derecho de Autor

Ley 62 de 1987 “Código Penal”.

Ley 116 de 2014 “Código de Trabajo”

Decreto Ley 196 de 1999 “Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno”

-Decreto Ley 203 de 2000. De Marcas y otros Signos Distintivos

-Decreto Ley 290 de 2012. De las Invenciones y Modelos y Dibujos Industriales.

Resolución 210 de 2007 del Ministerio de Educación Superior “Reglamento de Trabajo Docente Metodológico”.

-Resolución 240 de 2007 del Ministerio de Educación Superior “Reglamento Disciplinario para estudiantes de la Educación Superior.”

-Resolución 120 de 2010 del Ministerio de Educación Superior “Reglamento de Organización Docente”.

-Resolución 109 de 26 de junio de 2012. Reglamento Disciplinario Interno de la UPR.

Anexo 9. Programa de Capacitación al colectivo pedagógico del Dpto de Derecho, que capacitan a los cuadros en la UPR.

Título: Fundamentos teórico- metodológicos de la dirección del proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR.

Total de horas: 80

Problema: Los profesores que asumen la dirección del proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR, presentan insuficiencias en los fundamentos teórico- metodológicos, para enfrentar las exigencias del proceso de formación de los cuadros, dadas las características propias de este tipo de formación, lo que limita la calidad de este proceso en la UPR.

Objeto: El proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR.

Objetivo: que los docentes-cursistas sean capaces de:

Valorar las particularidades del proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR, a través de conferencias debates, talleres y actividades prácticas, de manera que contribuya a elevar los niveles de desarrollo profesional de los profesores de la carrera de Derecho, potenciando la honestidad, responsabilidad y la cooperación.

Contenidos:

Sistema de conocimientos:

- ✓ El proceso de formación jurídica de los cuadros. Análisis conceptual: proceso de formación, formación jurídica, cuadros. Principales tendencias en el proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES a nivel internacional y en Cuba. Aproximación diagnóstica en la UPR.
- ✓ El proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES. Características y exigencias metodológicas. Relaciones entre la formación jurídica, el perfil del desempeño y la preparación integral. Componentes personales y no personales del proceso, su interrelación e integración. Etapas del proceso de formación jurídica de los cuadros.

Sistema de habilidades:

- ✓ Determinar las principales tendencias del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES en el contexto contemporáneo, sus particularidades en Cuba y en la UPR y su papel en la solución de problemas con trascendencia jurídica, asociados a su desempeño profesional.
- ✓ Caracterizar las principales manifestaciones del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, y las estrategias educativas que utilizan los docentes de la carrera en el contexto de la UPR para su puesta en marcha.
- ✓ Valorar las particularidades del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, sustentado en las relaciones entre formación jurídica, perfil del desempeño y preparación integral; las habilidades que convergen como núcleo del proceso, y las etapas por las que transita el mismo.

Sistema de valores:

Las interrelaciones que demanda el desarrollo del programa de capacitación al colectivo pedagógico y las interacciones que se producen a lo largo de su desarrollo a partir de los métodos seleccionados, generan, en función del conocimiento sobre el proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR y del trabajo en grupo, un conjunto de valores entre los que sobresalen la *honestidad, la responsabilidad, la solidaridad y la cooperación*. Para adquirir los valores que se proponen se requiere de un tiempo prolongado de construcción y conformación individual, que contribuye al propio proceso de formación jurídica de los docentes en ejercicio.

Distribución de los contenidos por temas:

Tema 1: Aproximación teórico-conceptual al proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES. Aproximación diagnóstica en la UPR

El proceso de formación jurídica de los cuadros. Análisis conceptual: proceso de formación, formación jurídica, cuadros. Principales tendencias en el proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES a nivel internacional y en Cuba. Aproximación diagnóstica en la UPR.

Tema 2: Fundamentos del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES.

El proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES. Características y exigencias metodológicas. Relaciones entre la formación jurídica, el perfil del desempeño y la preparación integral. Componentes personales y no personales del proceso, su interrelación e integración. Etapas del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES.

Métodos, medios y formas:

El curso se desarrollará priorizando las actividades prácticas y con la aplicación de métodos flexibles y técnicas participativas que dinamicen lo interno del grupo, en función de los objetivos propuestos que propicien espacios de reflexión y debate

entre los cursistas. Se aplicarán las técnicas para fomentar la participación desde el análisis, el debate, la problematización, el estudio de casos y la modelación de actividades.

La capacitación se desarrollará en un tiempo de dos meses, cuatro horas semanales, en cada etapa. El curso en cuestión se incluirá dentro del plan de superación de la carrera y se organizará esencialmente en forma de talleres para potenciar la reflexión, los debates y las actividades de creación. Las técnicas aplicadas para el desarrollo de los talleres deben propiciar el intercambio y la interacción entre los miembros del grupo, con el objetivo de aplicar instrumentos de diagnóstico eficientes, diseñar y modelar estrategias en función del proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR.

Evaluación:

Se realizarán evaluaciones parciales a través de actividades prácticas y una evaluación final.

Evaluaciones parciales:

-Ponencia y debate por equipos, acerca de las particularidades del proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR y otros elementos que resulten necesarios desarrollar en los cuadros en relación con su desempeño profesional.

-Propuestas y debates por equipos acerca de posibles estrategias a desarrollar por los docentes, que propicien el desempeño profesional de los cuadros a partir de la formación jurídica recibida.

En todos los casos se considerarán como **indicadores** para la evaluación de esta acción estratégica los precisados en el Anexo 7.

Bibliografía:

I. Textos.

93. Alcalá, A. (1999) *¿Es la Andragogía una Ciencia?* Ponencia. Postgrado U.N.A. Caracas, Venezuela.
94. Alpízar, R. (2003). *Modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos en la Universidad de Cienfuegos. Tesis doctoral.* La Habana: CEPES.
95. _____. (s.f.). *La formación de directivos académicos en las instituciones de la Educación Superior en Cuba.*
- <http://www.uh.cu/sitios/reddees/content/art%C3%ADculos>. (Consulta: 24 de noviembre de 2012)
96. Álvarez, C. (1992). *Epistemología.* Apuntes para un libro de texto en soporte magnético.
97. _____. (1995). *Hacia una escuela de excelencia.* Monografía. Dirección de Formación de Profesionales, Ministerio de Educación Superior de Cuba. La Habana.
98. _____. (1999). *Didáctica. La escuela en la vida.* Editorial Pueblo y Educación. Tercera edición corregida y aumentada, La Habana.
99. Álvarez, M. (1997). *Principios constitucionales de organización de las Administraciones Públicas,* Madrid.
100. Añorga, J. (1997). *Currículo y diseño curricular.* La Habana: ISP-EJV.
101. _____. (1999). *Paradigma Educativo Alternativo para el Mejoramiento Profesional y Humano de los Recursos Laborales y de la Comunidad: EDUCACION AVANZADA.* Impresión Ligera. Ciudad de La Habana, Cuba.
102. Añorga, J., Valcárcel, N y Capote, R. M. (2010). *El Glosario de Términos. Un instrumento de la Educación Avanzada.* Tesis en opción al grado de Máster en Educación Avanzada. La Habana.
103. Argyris, C. y Schon, S. (1999). *Andragogía.* Libro Guía de Estudio. Postgrado UNA Caracas. Venezuela.
104. Armas, N., Lorences, J. y Perdomo J. (2004). *Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes a la investigación educativa.* Cuba.
- <http://www.ceces.upr.edu.cu> (Consulta: 10 de abril de 2014).

105. Batlle, M. (s/a). *Consideraciones sobre Pedagogía Jurídica*. <http://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/12204/1/Consideraciones%20sobre%20Pedagogia%20juridica.pdf>. (Consulta: 5 de enero de 2014)
106. Bertier, J.L. (2010). *La formation des cadres et des personnels de direction à l'Éducation nationale*. Les Indispensables Berger-Levrault.
107. Blanco, A. (2003). *Filosofía de la Educación*. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de la Habana.
108. Cárdenas, M.E. (s/a). *Ensayo sobre Didáctica y Pedagogía Jurídicas*. <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/5/2406/9.pdf> . (Consulta: 3 de noviembre de 2013).
109. Chávez, J. (s/a). *Apuntes para el Examen Estatal de Pedagogía*.
110. (s/a). *La Pedagogía como ciencia*.
111. Colectivo de Autores (1984). *Pedagogía*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
112. Comenio, J. A. (1983). *Didáctica Magna*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
113. Díaz, T. (2004). *Temas sobre pedagogía y didáctica de la Educación Superior*. Fundación educativa ESUMER> Medellín. Colombia.
114. _____. (2005). *La didáctica en la formación por competencias: una visión desde el enfoque científico crítico y de la Escuela de Desarrollo Integral*. I ENCUENTRO INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR: FORMACIÓN POR COMPETENCIAS.
115. _____. (2008). *Temas sobre Pedagogía y Didáctica en la formación de los cuadros: un enfoque para sus formadores: Profesores, Entrenadores, Consultores*.
116. Emond, L. (2012). Droit et pédagogie : définition d'un domaine de recherche. *Les Cahiers de droit*, vol. 53, n° 3, 2012, p. 523-555. <http://id.erudit.org/iderudit/1011938ar>. (Consulta: 7 de enero de 2014)
117. Escamilla, S.A. (2006). *El Director Escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional. Tesis Doctoral*. UAB. Barcelona, España. <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5046/saet1de1.pdf;jsessionid=89656D84D9D519066E819FC6A88803E3.tdx2?sequence=1>. (Consulta: 2 de enero de 2014).

118. (2012). Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas de la Universidad para el periodo 2012-2015.
119. Fernández, Á. (2011). *Glosario de expresiones ambientales y jurídicas*. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
120. Fernández, M.L. (2002). Formar para la dirección escolar: Por qué, cuándo, cómo...*Profesorado, revista de curriculum y formación del profesorado*, 6(1-2). España.
121. Fernández, V., Pérez, B., & Alpízar, R. (s. f.). *La atención a la diversidad de las necesidades de aprendizaje del directivo. Una perspectiva indispensable para la preparación y superación*.
<http://www.uh.cu/sitios/reddees/content/art%C3%ADculos>. Consulta: 24 de noviembre de 2012.
122. Gairín, J. (2011). La Dirección de Centros Educativos en Iberoamérica. Reflexiones y experiencias. Serie Informes 2. Red de Apoyo a la Gestión Educativa.
http://www.redage.org/files/adjuntos/Libro%20Red_AGE%20vd.pdf
(Consulta: 2 de diciembre de 2013)
123. Gairín, J y Castro, D. (2011). Competencias para el Ejercicio de la Dirección de Instituciones Educativas. Reflexiones y experiencias. Serie Informes 2. Red de Apoyo a la Gestión Educativa.
http://acclera.uab.cat/documents_edo/biblio/Redage2012.pdf. (Consulta: 3 de diciembre de 2013)
124. Pelletier, G. (1999). *Former les dirigeants de l'éducation. Apprentissage dans l'action*. De Boeck. Belgique.
125. Horruitinier, P. (2007). *La Universidad cubana: el modelo de formación. Capítulo II. El proceso de formación. Sus características*. Pedagogía Universitaria. Vol. XII No. 4, La Habana, Cuba.
126. Igartúa, J. (1996). *Principio de legalidad, conceptos indeterminados y discrecionalidad administrativa*, RAP, No.92, oct- dic.

127. Juárez, G.D. (2006) *Formación gerencial para la eficacia escolar* www.eumed.net/libros/2006c/193/. (Consulta: 2 de marzo de 2013)
128. Ilie, C. y Martín, M.J. (2011). *El ADN de la formación para directivos*. Lid Editorial Empresarial, S.L. Madrid, España.
129. Larrauri, R. (2006). La Educación Jurídica como campo de investigación desde una conceptualización epistemológica. *Universitas. Revista de Filosofía, Derecho y Política*, nº 3, invierno 2005/2006. http://universitas.idhbc.es/n03/03-05_larrauri.pdf. (Consulta: 22 de noviembre de 2013)
130. Lazo, C. (s/a). *Diseño Estratégico de Formación y Desarrollo de Directivos*.
131. Leontiev, A. (1981). *Actividad, Conciencia y Personalidad*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana
132. Londoño, O. (2000) *Formando al sujeto que necesita la sociedad contemporánea, El macro currículo como experiencia de pensamiento complejo*. Universidad Externado de Colombia, Bogotá. Colombia.
133. López, J.C. (2010). Modelo de gestión del proceso de formación de directivos en el contexto de sus organizaciones. *Revista Panorama Administrativo*. Año 4. No.8.
134. Majmutov, M. I. (1983). *La enseñanza problémica*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
135. Marañón, E. y otros (2010). *La capacitación de los recursos humanos como factor estratégico en las organizaciones*. Centro de Estudios de Dirección. Universidad de Las Tunas.
136. Márquez, D. (2008). *Concepción pedagógica del proceso de formación profesional de los estudiantes de la carrera de Estudios Socioculturales a través del modo de actuación. Estrategia para su implementación en la Universidad de Pinar del Río. Tesis doctoral*. CECES. Pinar del Río.
137. Martin, J.L y Savary, E. (2013). *Formateurs d'adultes. Se professionnaliser. Exercer au quotidien*. 6 édition revue et augmentée. Crhonique Sociale. Lyon, France.
138. Mentado, T., y Rodriguez, J. (2013). Caso práctico de la formación de directivos en contextos universitarios. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*. España.

139. Montequín, I. (s/a). La Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas. Reflexiones para su realización. *Folleto Gerenciales*. Ministerio de Educación Superior. La Habana.
140. Poggi, M. (2006). *La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias*. Buenos Aires, Argentina: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.
141. Ramírez, H. (2008). Derecho y Ética: convergencias para la formación jurídica. *Dikaion*. Vol. 22. Num.17.
142. Sandoval-Estupiñán, L. Y y otros. (2008). Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas. *Educación y Educadores*. Vol. 11. No. 2. Universidad de La Sabana, Cundinamarca, Colombia. <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=83411203>. (Consulta: 8 de septiembre de 2012).
143. Sierra, J. (2004). *La Educación Jurídica. Propuesta de un sistema de trabajo teórico y metodológico para la formación inicial y permanente de maestros primarios. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas*. Pinar del Río, Cuba.
144. Valiente, P. (2001). *Concepción sistémica de la superación de los directores de secundaria básica. Tesis doctoral*. ISP. Holguín
145. _____. (s/a) El proceso de enseñanza-aprendizaje de los dirigentes. Características y exigencias. *Folleto Gerenciales*. Ministerio de Educación Superior. La Habana.
146. _____. (s/a). El enfoque sistémico: una herramienta metodológica eficaz para concebir la superación de los dirigentes educacionales. *Folleto Gerenciales*. Ministerio de Educación Superior. La Habana.
147. Vigotsky, L. (1982). *Pensamiento y Lenguaje*. Editorial Pueblo y Educación .La Habana.
148. Witker, J. (2006). Docencia crítica y formación jurídica. En J. Witker. (comp). ; Antología de estudios sobre la enseñanza del Derecho. México: UNAM
149. _____. (s/a). *Derecho, desarrollo y formación jurídica*.

II. Legislación.

Decreto Ley 196(1999). Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno. Cuba.

Anexo 10. Cuestionario de autoevaluación de los expertos potenciales

OBJETIVO: Determinar los expertos que validarán la estrategia diseñada, para la implementación de la concepción pedagógica del proceso de formación jurídica de los cuadros, en la UPR.

Estimado/a compañero/a

Al aplicar el método de criterio de expertos en la investigación que se realiza, resulta de gran valor que Ud. se autoevalúe en cuanto al nivel de conocimientos que posee sobre el tema: el proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES.

Nombres y Apellidos: _____

Especialidad: _____

Categoría Docente (Marque con una X):

Instructor____ Asistente____ Auxiliar____ Titular____

Categoría Científica (Marque con una X):

Máster_____ Doctor_____

Años de experiencia como profesor en la Educación Superior: _____

1. Marque con una cruz (x), en la casilla que le corresponde, el grado de conocimientos que usted posee sobre el tema, valorándolo en una escala del 1 al 10. La escala es ascendente, por lo que el conocimiento sobre el tema referido crece de 0 a 10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Valore el grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación, ha tenido en sus conocimientos y criterios sobre el proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	A(alto)	M(medio)	B(bajo)
Análisis teóricos realizados por usted.			
Experiencia obtenida.			
Estudio de trabajos de autores nacionales.			
Estudio de trabajos de autores extranjeros.			
Su conocimiento sobre el estado del problema en el extranjero.			
Su intuición sobre el tema abordado.			

Anexo 11. Tabla patrón para la determinación del coeficiente de argumentación (Ka) de los expertos potenciales.

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	Alto(A)	Medio(M)	Bajo(B)
1.Análisis teóricos realizados	0.3	0.2	0.1
2.Experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
3.Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
4.Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
5. Conocimiento del estado actual del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
6. Intuición	0.05	0.05	0.05
Total	1.0	0.8	0.5

Anexo 12. Resultados de la autoevaluación de los expertos potenciales.

Experto	Análisis teóricos	Su propia experienc	T. Autores Nacionales	T. Autores Extranj.	Conoc. problema	Su intuición	Kc	Ka	K	Clasific
E1	0.3	0.4	0.05	0.05	0.05	0.05	0.80	0.90	0.85	Alto
E2	0.2	0.2	0.05	0.05	0.05	0.05	0.70	0.60	0.65	Medio
E3	0.3	0.5	0.05	0.05	0.05	0.05	0.90	1.00	0.95	Alto
E4	0.3	0.4	0.05	0.05	0.05	0.05	0.80	0.90	0.85	Alto
E5	0.3	0.4	0.05	0.05	0.05	0.05	0.80	0.90	0.85	Alto

E6	0.3	0.4	0.05	0.05	0.05	0.05	0.90	0.90	0.90	Alto
E7	0.3	0.5	0.05	0.05	0.05	0.05	0.90	1.00	0.95	Alto
E8	0.3	0.5	0.05	0.05	0.05	0.05	1.00	1.00	1.00	Alto
E9	0.1	0.2	0.05	0.05	0.05	0.05	0.40	0.50	0.45	Bajo
E10	0.3	0.4	0.05	0.05	0.05	0.05	0.80	0.90	0.85	Alto
E11	0.3	0.4	0.05	0.05	0.05	0.05	0.80	0.90	0.85	Alto
E12	0.3	0.5	0.05	0.05	0.05	0.05	0.90	1.00	0.95	Alto
E13	0.2	0.2	0.05	0.05	0.05	0.05	0.50	0.60	0.55	Bajo
E14	0.3	0.4	0.05	0.05	0.05	0.05	0.80	0.90	0.85	Alto
E15	0.3	0.5	0.05	0.05	0.05	0.05	0.90	1.00	0.95	Alto

Anexo 13. Cuestionario a Expertos

Compañero (a):

Este cuestionario tiene como objetivo, constatar la validez de la propuesta de concepción pedagógica del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, en particular, en la UPR. Para ello, le anexamos un documento resumen de la concepción pedagógica y de la estrategia.

1. A continuación, se le pide su opinión respecto al grado de importancia que le concede a cada uno de los indicadores planteados, para implementar en la práctica la concepción pedagógica:

Los indicadores se le presentan en una tabla. Solo deberá marcar en una celda su opinión, relativa al grado de importancia de cada uno de ellos, atendiendo a la valoración que le merecen desde el análisis del resumen del trabajo que le ha sido entregado. Para ello, debe tener en cuenta la escala siguiente:

C1– Muy adecuado

C2 – Bastante adecuado

C3 – Adecuado

C4 – Poco adecuado

C5 – No adecuado

No.	Indicadores	C1	C2	C3	C4	C5
1	1. Bases teóricas y fundamentos de la concepción del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES y su introducción en la UPR.					
2	2. Claridad y pertinencia de las ideas científicas.					
3	3. Relación entre la formación jurídica, el perfil del desempeño y la preparación integral del cuadro.					
4	4. Establecimiento del proceso de formación jurídica de los cuadros en la UPR, como un proceso de formación permanente, concebido por etapas.					
5	5. Relación entre la concepción pedagógica del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES y la estrategia para su implementación en la UPR					

a-) Si desea emitir algún criterio con relación a la propuesta presentada puede hacerlo a continuación:

Anexo 14: Calificación otorgada por los expertos a los indicadores

Expertos	I-1	I-2	I-3	I-4	I-5
E1	C-1	C-3	C-1	C-3	C-1
E2	C-2	C-1	C-3	C-1	C-1

E3	C-1	C-1	C-1	C-3	C-1
E4	C-1	C-1	C-1	C-3	C-1
E5	C-1	C-1	C-1	C-2	C-1
E6	C-1	C-1	C-2	C-3	C-1
E7	C-1	C-1	C-1	C-3	C-1
E8	C-2	C-1	C-3	C-1	C-1
E9	C-1	C-2	C-3	C-1	C-1
E10	C-1	C-2	C-1	C-1	C-1
E11	C-1	C-3	C-1	C-1	C-1
E12	C-2	C-1	C-1	C-3	C-1
Total	12	12	12	12	12

Anexo 15. Análisis estadístico de la frecuencia y puntos de corte sobre las valoraciones de los expertos.

Frecuencias absolutas

Indicador	C1	C2	C3	TOTAL
1	9	3	0	12
2	8	2	2	12
3	8	1	3	12

4	5	1	6	12
5	12	0	0	12

Frecuencias acumulativas

Indicadores	C1	C2	C3
1. Bases teóricas y fundamentos de la concepción del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES y su introducción en la UPR	9	12	12
2. Claridad y pertinencia de las ideas científicas	8	10	12
3. Relación entre la formación jurídica, el perfil del desempeño y la preparación integral del cuadro.	8	9	12
4. Establecimiento del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES, como un proceso de formación permanente, concebido por etapas	5	6	12
5. Relación entre la concepción pedagógica del proceso de formación jurídica de los cuadros en las IES y la estrategia para su implementación en la UPR.	9	10	12

C1– Muy adecuado C2 – Bastante adecuado C3 – Adecuado

Frecuencias relativas acumuladas

Indicador	C1	C2	C3
1	0.75	1.0	1.0
2	0.66	0.83	1.0
3	0.66	0.75	1.0
4	0.41	0.5	1.0
5	0.75	0.83	1.0

